

VYSOKÁ ŠKOLÁ BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza faktorů spokojenosti zaměstnanců ve výrobním podniku
Analysis of Employees Satisfaction Factors in a Production Company

Student:

Bc. Vendula Šimková

Vedoucí diplomové práce:

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Vendula Šimková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza faktorů spokojenosti zaměstnanců ve výrobním podniku**
Analysis of Employees Satisfaction Factors in a Production Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické vymezení základních pojmů
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Dotazníkové šetření a interpretace jeho výsledků
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
TORRINGTON, Derek and Laura HALL. *Human resource management*. 7th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. 882 p. ISBN: 978-0-273-71075-2.
ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

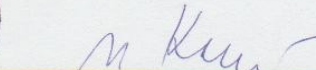
Vedoucí diplomové práce: **Dr. Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

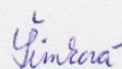


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Analýza faktorů spokojenosti zaměstnanců ve výrobním podniku* vypracovala samostatně pod vedením Dr. Ing. Zuzany Čvančarové a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Ve Vsetíně dne 25. dubna 2013



.....
Vendula Šimková

OBSAH

OBSAH	3
1. ÚVOD	5
2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	6
2.1 MOTIVACE	6
2.2 STIMULACE	9
2.4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	14
2.4.1 Významy pojmu pracovní spokojenost	14
2.4.2 Charakteristika a znaky pracovní spokojenosti	14
2.4.3 Faktory posilující a oslabující pracovní spokojenost	16
2.4.4 Faktory významné pro zkoumání úrovně pracovní spokojenosti	17
2.5 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	18
2.5.1 Jednofaktorové teorie pracovní motivace	19
2.5.2 Dvoufaktorové teorie pracovní motivace	20
2.5.3 Další teorie pracovní motivace	21
2.6 IDENTIFIKACE FAKTORŮ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	23
2.6.1 Zaměstnanecká spokojenost s prací	24
2.6.2 Sdílení informací a komunikace ve firmě	24
2.6.3 Vztahy mezi pracovníky na pracovišti	25
2.6.4 Profesní rozvoj a kariérní růst pracovníků	25
2.6.5 Odměňování, hodnocení a motivace zaměstnanců v podniku	26
2.6.6 Styl řízení pracovníků	27
2.6.7 Vztah zaměstnanců k organizaci	27
2.6.8 Organizace práce v podniku	29
2.6.9 Aspekty práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci ve firmě	30
2.6.10 Přání a stížnosti zaměstnanců firmy	30
2.7 METODY VYUŽITÉ V PRÁCI	31
2.7.1 Dotazníkový výzkum	31
2.7.2 Další využití metody v práci	34
3. CHARAKTERISTIKA FIRMY	36
3.1 SKUPINA WOCO	36
3.1.1 Základní údaje o skupině WOCO	36
3.1.2 Vize, poslání a firemní hodnoty firmy	36

3.1.3 Výrobní místa	37
3.1.4 Zákazníci firmy	37
3.1.5. Výrobky vyráběné ve skupině Woco	38
3.1.6 Inovativní vývoj a výroba komponentů	38
3.1.7 Základní ekonomické údaje o společnosti	38
3.2 WOCO STV, s. r. o.	39
3.2.1 Základní informace o firmě WOCO STV, s. r. o.	39
3.2.2 Organizační struktura firmy WOCO STV, s. r. o.	40
3.2.3 Enviromentální politika firmy	40
3.2.4 Základní ekonomické údaje o firmě	41
4. Dotazníkové šetření a interpretace jeho výsledků	42
4.2 Výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretace	43
4.2.1 Základní informace o zaměstnancích	43
4.2.2 Hodnocení celkové spokojenosti s firmou	48
4.2.3 Hodnocení dílčích faktorů spokojenosti zaměstnanců	51
4.2.4 Úvahy zaměstnanců nad změnou zaměstnání.	64
4.2.5 Motivační a demotivační faktory působící ve firmě	66
4.2.6 Zaměstnanecké výhody	70
4.2.7 Budoucí vývoj podniku	73
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	77
6. ZÁVĚR.....	80
SEZNAM LITERATURY	81
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	84
SEZNAM PŘÍLOH	84

1. ÚVOD

Pro firmu je velmi důležité, aby její pracovníci byli v práci spokojeni. Je známo, že spokojenější zaměstnanci jsou výkonnější, neuvažují o změně zaměstnání, mohou doporučit firmu svým přátelům a známým. Také nepotřebují tolik pracovních pobídek k tomu, aby požadovaný pracovní výkon podávali. Pokud zaměstnanci nepracují na plný výkon, může to být jejich nespokojeností. Proto firmy velmi zajímají zdroje či důvody pracovní nespokojenosti a snaží se je zjišťovat, nejčastěji pomocí anonymních průzkumů. Takto zjištěné hlavní důvody nespokojenosti jsou zpravidla shodné s nedostatky v řízení. Nespokojenost zaměstnanců by proto pro vedoucí měla sloužit jako zpětnovazební informace, reflektující potřebu zaměřit se na zlepšení svého vlastního chování. [18]

Cílem předložené diplomové práce je analyzovat jednotlivé faktory pracovní spokojenosti zaměstnanců ve výrobním podniku a následně stanovit návrhy a doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Diplomová práce je zpracována v podmínkách firmy WOCO STV, s. r. o., sídlící ve Vsetíně, ve Zlínském kraji. Tato firma se na základě osobních zkušeností z vlastní praxe jevila jako nejvhodnější pro zpracování zvoleného tématu, kdy právě vedení firmy projevilo zájem o posouzení spokojenosti svých zaměstnanců.

Na začátku práce budou vymezeny základní teoretické pojmy týkající se motivace zaměstnanců, stimulace, pracovní spokojenosti a zaměstnaneckých výhod. Také budou vymezeny faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců a základní teorie motivace k práci a uvedeny výzkumné metody použité v této práci, zejména dotazníkový výzkum. Ve druhé části bude charakterizována firma WOCO STV, s. r. o., která je součástí skupiny WOCO, sídlící v Německu. Poté bude pozornost věnována dotazníkovému šetření. Původně bylo zamýšleno, že budou vytvořeny dva rozdílné dotazníky – zvlášť pro výrobní dělníky a zvlášť pro ostatní pracovníky, jako např. manažery, pracovníky ve skladu, v oddělení nákupu a v dalších odděleních firmy. Nakonec však bylo firmou rozhodnuto, že bude pouze jedna verze dotazníků, což umožňuje porovnání výsledků mezi těmito dvěma skupinami pracovníků. Po interpretaci výsledků budou vyvozeny závěry a také návrhy a doporučení, které může firma využít pro zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců.

2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole bude nejdříve popsána motivace a stimulace zaměstnanců včetně zaměstnaneckých výhod, jejich členění a definice. Dále budou popsány teorie pracovní spokojenosti. Poté bude vymezen pojem pracovní spokojenost včetně ovlivňujících faktorů. Nakonec budou popsány výzkumné metody použité v práci, jako dotazníkový výzkum a základní vědecké metody.

2.1 MOTIVACE

Pojem motivace

S pojmem motivace se lze v dnešní době setkat poměrně často a existuje mnoho způsobů, jak ji vymezit. Zde jsou uvedeny některé příklady.

„Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“ [1, str. 295]

„Hybné síly psychického charakteru vedoucí k zaměřenému chování s určitou intenzitou“ [19, str.147]

„Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Je energizující intervenující proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání. Má genotypické a fenotypické osobnostní nastavení, projevující se v motivačních preferencích při identifikování, zacílení a perzistenci. Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují, i ve všech jejich modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, sklony, názory.“ [7, str.151]

Typy motivace

K motivaci může docházet prostřednictvím dvou cest. Buďto lidé motivují sami sebe tak, že hledají či vykonávají práci (nebo je jim přidělena) a tak uspokojují své potřeby, nebo alespoň působí tak, že od práce očekávají splnění svých cílů. Druhou cestou je motivace zaměstnanců pomocí managementu prostřednictvím např. odměňování, povyšování atd. Jedná se o tzv. vnitřní a vnější motivaci.

Vnitřní motivace

Jedná se o faktory, které si lidé vytvářejí sami a tyto faktory je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti apod. Mají hlubší a dlouhodobější účinky, jelikož se jedná o součást samotného jedince, a ne o vnucené názory někoho jiného.

Vnější motivace

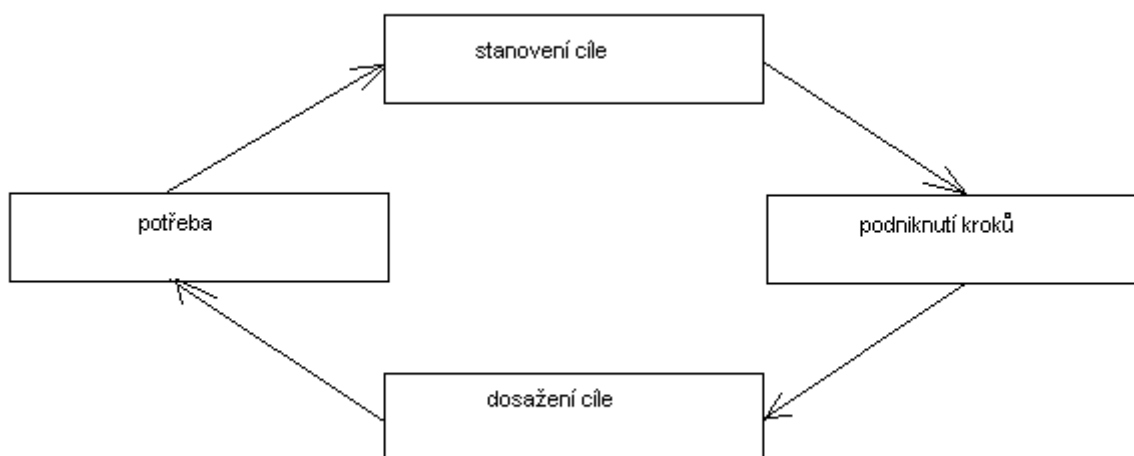
Jsou to faktory, prostřednictvím kterých motivujeme jiné. Může se jednat o odměny, ale i tresty, jako např. kritika či odepření platu. Vnější faktory motivace (motivátory) mohou mít výrazný a okamžitý účinek, nemusí však působit dlouhodobě. [1]

Proces motivace

Motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním, že existují neuspokojené potřeby, které vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté se stanovují cíle, které by měly vést k uspokojení těchto potřeb a volí se cesty, které by měly vést k uspokojení vlastních cílů. Při tomto procesu mohou nastat dvě situace:

- cíle je dosaženo, potřeba je uspokojena. Je pravděpodobné, že činnosti, které vedly k cíli, se v případě, že se objeví podobná potřeba napříště zopakují,
- cíle není dosaženo, potřeba také není uspokojena. To, že se budou činnosti vedoucí k cíli v budoucnu opakovat, je méně pravděpodobné. [1]

Obr. č. 2.1 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (1999), str. 296

Motiv

„Motivy jako zaměřené, cílesmětné či paracílesměrné (tj. probíhající, ale nenaplněvané) vnitřní hnací síly mají prioritně dispoziční charakter, ale mohou zůstat na úrovni představy či touhy. Psychologie je dnes chápe jako vnitřní síly subjektu, zatímco jejich vnější protějšky, tj. směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí, podněcujících výzev atd., označuje jako incentive.“ [7, str. 151]

Toto slovo pochází z latinského motus, což bylo slovo více významů – animi motus znamenalo hnutí mysli, duševní pohyb, pohnutka, či v užším slova smyslu dokonce rozčilení či nadšení. Odvozeninou je slovo motivus, což se dá přeložit jako hýbající.

Existují různé klasifikace motivů, např.:

- vrozené a získané,
- plně či částečně vědomé a nevědomé,
- materiální a duchovní,
- prvotní a odvozené,

- biogenní, psychogenní a sociogenní.

V dnešní době chápeme motiv mnohovýznamově, a to hlavně:

- v literatuře a výtvarnictví – jako nejjednodušší či základní prvek díla,
- obecně – podnět, popud, pohnutka, důvod,
- v hudbě – jedná se o hudební výraz, příznačný pro určitou skladbu (např. melodický),
- v architektuře – jako ozdobný prvek. [7]

2.2 STIMULACE

Stimul

Úloha, kterou má zaměstnanec či kterýkoliv jiný člověk vykonávat, je plněna buď již zmíněnými motivy (tedy vnitřními pohnutkami) nebo vnějšími pohnutkami, tzv. stimuly, přičemž obojí může působit současně a mohou se dokonce posilovat. Pokud u někoho vytvoříme ochotu něco udělat za pomoci stimulů, jedná se o stimulaci, kdy při vzniku žádoucího chování lidí hraje roli vnější situace, ne vnitřní svět člověka.

Stimulace

Stimulace je na rozdíl od motivace poměrně jednoduchá. Pokud uspokojujeme potřeby lidí, tedy pokud jim kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem práce nějakou příjemnou či atraktivní hodnotou, můžeme očekávat, že lidé budou na svých úlohách pracovat. Avšak v okamžiku, kdy se tyto hodnoty přestávají poskytovat, práce na úlohách se zřejmě zastaví. Práce tedy probíhá pouze po dobu, po kterou jsou lidé stimulováni. [12]

2.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Každému zaměstnanci přísluší za odvedenou práci mzda nebo plat. Mzda je tou pro pracovníky zpravidla tou největší motivací k práci. Avšak v poslední době se ukazuje, že důležitým předpokladem stability a správného fungování každé firmy je nejen dobrý výrobní program, nýbrž i dovednost firmy pracovat s lidským potenciálem, a s tím související

schopnost využívat vzdělání zaměstnanců. Proto je třeba zaměstnance motivovat nejen finančně, ale i vytvořením optimálních pracovních a sociálních podmínek, ve kterých zaměstnanci práci vykonávají. Z tohoto důvodu v poslední době poskytují firmy kromě platu či mzdy i jiné plnění. Pro tato plnění, které zaměstnavatelé poskytují navíc k platu, se vžil název zaměstnanecké benefity, anglicky employee benefits. [6]

Cíle zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody dávají za cíl:

- uspokojovat osobní potřeby jednotlivých zaměstnanců,
- poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněné odměny,
- posilovat loajalitu a vědomí závazku zaměstnanců vůči zaměstnavateli,
- poskytnout takový soubor celkových odměn, které umožňují získat a zároveň si také udržet ty nejkvalitnější zaměstnance. [1]

Výhody investování do zaměstnaneckých výhod

Pro firmu je investování do zaměstnaneckých výhod výhodné po několika stránkách. V první řadě zlepšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců a pomáhají získat jejich sounáležitost s firmou. Pomáhají také sladit pracovní a soukromé životy zaměstnanců. Existence, či naopak neexistence zaměstnaneckých výhod má velký vliv při hodnocení pozice firmy na trhu a současně i na potenciální uchazeče o zaměstnání v dané firmě. Někteří uchazeči totiž při výběru zaměstnání dávají přednost firmě, která zaměstnanecké výhody poskytuje před tou, která ne. Z pohledu nákladů jsou benefity flexibilnější a lépe se s nimi pracuje při přechodné nutnosti redukovat náklady. Zaměstnanci jistě rádi upřednostní přechodné snížení či odejmutí benefitů před snížením platu. Není také žádným tajemstvím, že dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod, zejména pak, mohou li si zaměstnanci svobodně vybrat, kterou výhodu by využili, posiluje loajalitu zaměstnanců k firmě a motivuje je k vyššímu pracovnímu výkonu. Navíc, při plnění určitých podmínek mohou být plnění poskytovaná formou benefitrů osvobozena od daně z příjmů, ani se z nich neodvádějí odvody na sociální a zdravotní pojištění. [6]

Znaky zaměstnaneckých výhod

Pro zaměstnanecké výhody typické následující znaky:

- často bývají zavedeny proto, aby kopírovaly trend nebo morální závazky a nebývají podloženy racionální analýzou,
- u velkých a finančně silných podniků bývá rozsah poskytování zaměstnaneckých výhod vyšší oproti menším podnikům, které zpravidla nemají tolik volných zdrojů k jejich poskytování.,
- mohou být poskytovány na základě smluv – ať už se jedná o kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či vnitřní předpisy,
- v momentě, kdy jsou zavedeny, bývá velmi obtížné je zrušit – zaměstnanci je časem začnou brát jako automatickou součást pracovního vztahu,
- prozatím neexistuje jednoznačný důkaz o tom, nakolik zaměstnanecké benefity dokážou přilákat do firmy nové uchazeče o zaměstnání, avšak je jisté, že zaměstnanci odrazují, aby pracovní poměr ukončili,
- nebývají závislé na zásluhách a jejich rozsah a formy se často zlepšují s pracovním zařazením zaměstnance ve firmě a délkou trvání pracovního poměru,
- každý zaměstnanec má na poskytování zaměstnaneckých výhod jiný názor, což znamená, že ne každý je vnímá jako výhodu – např. pro velmi mladého zaměstnance nemusí být výhodou nadstandardní zdravotní péče, zatímco pro starší už může,
- benefity zpravidla nestimulují zaměstnance ke krátkodobému výkonu,
- mohou příznivě působit na pracovní spokojenost zaměstnanců, avšak pokud je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyly, vyvolávají pocity nespravedlnosti, či obvinění z nadržování. [8]

Členění zaměstnaneckých výhod

Benefity můžeme rozdělit do těchto tří skupin:

- zaměstnanecké výhody zlepšující pracovní podmínky – netýkají se přímo výkonu práce, ale mohou ji zaměstnancům zpříjemnit, jedná se například o závodní stravování, prodlouženou dovolenou apod.,
- zaměstnanecké výhody působící jako vybavení práce či pracovní pomůcky obecně potřebné pro výkon pracovní činnosti – např. služební notebook, automobil, mobilní telefon,

- osobní výhody zaměstnance posilující loajalitu zaměstnance vůči zaměstnavateli – zde můžeme zařadit např. příspěvky na penzijní připojení, finanční půjčky, zdravotní péče, či příspěvek na dovolenou, sport a kulturu apod. [9]

Existuje i jiné členění zaměstnaneckých výhod, např.:

- finanční výpomoci – půjčky, pomoc při stěhování, slevy na zboží či služby vyráběné ve společnosti aj,
- penzijní systémy, které jsou považovány za důležitou zaměstnaneckou výhodu,
- osobní jistoty – výhody posilující osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou různých druhů pojištění, ať už nemocenského, životního, úrazového či zdravotního,
- podnikové automobily a benzin – stále velmi oblíbená výhoda, i přes vysoké zdanění automobilů,
- osobní potřeby – jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími povinnostmi či potřebami. Jedná se např. o dovolené na zotavenou, finanční a osobní poradenství v období krize, přerušení kariéry (např. když zaměstnanec přeruší práci v době studia či mateřstvím a jejich skončení se vrací na stejnou pozici), příspěvek na rekreaci či posilovny,
- nehmotné výhody – faktory, které v organizaci přispívají ke zlepšování kvality pracovního života, firma se stává místem, kde stojí za to, být zaměstnán,
- jiné výhody, zvyšující úroveň života zaměstnanců – jedná se o příspěvek na stravování, úhradu telefonních účtů, příplatky na ošacení aj. [1]

Způsoby realizace zaměstnaneckých benefitů jsou následující:

Jednotný program pro všechny zaměstnance

Jde o systém, podle kterého mají všichni zaměstnanci nárok na všechny firmou nabízené benefity a je na nich, zda je využijí, nebo ne. V Česku má velkou tradici, zejména u organizačních složek státu, příspěvkových organizací a ve státních podnicích, ale vyskytují se i u jiných subjektů při čerpání sociálního fondu či jiných fondů. Značnou výhodou tohoto systému je při poskytování výhod možnost uplatnit princip solidarity. Další výhodou je již dříve zmíněný fakt, že je na zaměstnancích samotných, zda nabízené benefity využijí, nebo

ne. Určitou nevýhodou pro zaměstnance je to, že zaměstnavatelé u tohoto způsobu realizace volí spíše levnější benefity (nebo v nižší hodnotě) a zároveň ty, které jsou daňově zvýhodněné.

Diferencovaný přístup

Jde o systém tzv. obsahově odlišných balíčků, odlišných pro jednotlivé zaměstnance či pro skupiny zaměstnanců. Je však nutno dodržet respektování zásady rovnosti a zákazu diskriminace. Tento způsob je, pokud je šitý na míru jednotlivým skupinám zaměstnanců, velmi motivační. Zaměstnanci firmy tvoří skupina lidí různého věku, pohlaví, vzdělání a zálib. Proto má každá skupina i jiné potřeby. Podle průzkumů např. mladší zaměstnanci upřednostňují individuální rozvoj a benefity, které jim umožňují sladit své pracovní a rodinné životy, zatímco starší zaměstnanci preferují zdravotní péči či příspěvky na penzijní připojištění. Existuje však řada benefitů, které si cení všechny skupiny zaměstnanců, jedná se zpravidla o delší dovolenou, příspěvek na dopravu apod. Tento přístup může mít následující formy:

- jednotný systém zaměstnaneckých výhod, jehož součástí jsou výhody určené pro sociálně slabší zaměstnance – jedná se o čerpání sociálních půjček, výpomocí apod. Využívá se zejména u firem, kde převažují zaměstnanci konající méně kvalifikovanou manuální činnost a kde jsou nižší výsledky,
- jednotný systém benefitů pro všechny zaměstnance firmy, (do kterých mohou spadat např. zvýhodněné stravování, příspěvky na rekreaci a sport apod.), u kterého jsou navíc nadstandardní benefity určené pro určitou skupinu klíčových zaměstnanců a manažerů; Za nadstandardní můžeme považovat např. poskytování služebního automobilu i pro služební účely či poskytnutí notebooku apod. Jsou poskytovány navíc s cílem udržet ve firmě klíčové zaměstnance a zvýšit jejich motivaci,
- Cafeteria systém – zaměstnanec si může vybrat z nabídky benefitů v rámci stanoveného limitu takové možnosti zaměstnaneckých výhod, které mu nejvíce vyhovují,
- systém osobních účtů – tento systém je určen většinou všem zaměstnancům firmy. Je podobný jako cafeteria systém – každý zaměstnanec má svůj účet s určitou částkou peněz, za které si může vybrat výhody dle vlastního výběru. Částka může být pro

všechny stejná, nebo může být i diferencovaná pro různé skupiny zaměstnanců, avšak musí být respektovány zásady rovného zacházení se všemi zaměstnanci. [6]

2.4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

2.4.1 Významy pojmu pracovní spokojenost

Následující tabulka č. 2.1 uvádí některé významy pojmu pracovní spokojenost.

Tabulka č. 2.1 Významy pojmu pracovní spokojenost

1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření pracovníka ke kvalitě péče o zaměstnance firmy	Vnitřní uspokojení z práce vnímané pracovníkem	Nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
K pracovním podmínkám pracovníka	K prožitku aktivního naplnění pracovníka	K pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
Úroveň péče o zaměstnance	Mobilizaci pracovních sil („Čím více se snažím, tím víc!“)	demobilizaci pracovních sil („Mně to stačí, co bych se snažil(a)“)

Zdroj: Pauknerová (2012)

2.4.2 Charakteristika a znaky pracovní spokojenosti

Obecně spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Spokojenost člověka je jak v pracovním, tak i v osobním životě subjektivní pocit. Je ovlivňována událostmi, vnímanými jako pozitivní, naplněná očekávání a cíle.

Spokojenost lidí se v průběhu vývoje společnosti měnila v závislosti na sociálně-ekonomické situaci, je také ovlivňována různými kulturami. Mění se v průběhu vývoje života člověka. Každý člověk vnímá odlišně různé situace – společenské postavení, prestiž, společenské události, úspěchy v pracovním či osobním životě či svou životní úroveň.

Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti člověka a je významným prvkem řízení organizace. Odborné literatury si všímají souvislosti pracovní spokojenosti s pracovní motivací, výkonností pracovníků, identifikací s jejich firmou, v souvislosti s jejich pracovní stabilizací či změnami v organizaci.

Některé současné studie se v souvislosti s pracovní spokojeností zabývají pracovním „well-being“ (mít se dobře). Tento pojem můžeme charakterizovat jako optimální „bio-psycho-sociální stav“. Problematika pracovní spokojenosti se v odborné literatuře řeší současně v souvislosti s kvalitou pracovního života, což můžeme charakterizovat jako stav, kdy má člověk dobré nadřízené, dobrý plat, dobré pracovní podmínky, sociální výhody a zajímavou a podnětnou práci. Samotný pojem pracovní spokojenost se začal používat teprve nedávno. Dříve, až do 50. let se v literatuře k managementu užíval pojem pracovní morálka, což bylo nejspíš způsobeno vlivem vojenské tradice, ze kterých vycházely rané teorie managementu. Postupně byl pojem pracovní morálka nahrazen pojmem postoje k práci. Po vymezení postojů k práci jako funkce míry uspokojení jednotlivcových pracovních činností, se začal užívat pojem pracovní spokojenost. [10]

K tomu, aby mohli být zaměstnanci spokojeni, je důležité, aby jim byla zabezpečena péče o pracovní podmínky, bezpečnost a hygiena práce. Tyto faktory ovlivňují jak jejich výkonnost, tak i psychický a fyzický stav. Péči o tyto faktory zabezpečují útvary personální práce. Dodržování zdravotních, ergonomických a bezpečnostních norem bývá upraveno pomocí zákonů, nicméně bývá i předmětem kolektivních smluv mezi zaměstnavateli a odbory. Proces, kdy se uspořádává pracovní prostředí způsobem, který negativně neovlivňuje fyzický nebo psychický stav zaměstnance, označujeme jako proces humanizace práce. Náleží do něj:

- odstraňování vlivů pracovní zátěže (nadměrná zátěž, monotónnost),
- prvky obohacování práce, jako rozšiřování záběru pracovních činností či zvyšování kvalifikace zaměstnance – dochází ke zvyšování přitažlivosti práce.

Uspokojování sociálních potřeb pracovníků působí příznivě nejen na jejich pracovní motivaci, ale i na rozvoj jejich osobnosti, proto firmy často využívají systémů zaměstnaneckých výhod (benefitů). Formy poskytování benefitů bývají sjednány v kolektivních smlouvách, pokud ji firma nedisponuje, bývají uvedeny v interním mzdovém předpisu. [14]

Mezi důvody, proč nejsou pracovníci spokojeni, může být např. to, že nadřízený nedává jasné pokyny a nedokáže ocenit dobře odvedenou práci (což by měl být signál pro vedoucího pracovníka, aby přehodnotil své jednání), nebo to, že je pro ně práce, kterou vykonávají, nezáživná či nezábavná. Pokud pracovník práci opravdu nemá rád, mělo by to vedení řešit. Když mu práce nepřijde moc zajímavá, např. pokud zaměstnanec provádí stále dokola stejné činnosti, může vedoucí zajímavost práce zvýšit např. střídáním úkolů, delegovat na zaměstnance vyšší rozhodovací pravomoce, dát mu možnost získávat pravidelně zpětnou vazbu či dát zaměstnanci možnost naučit se něco nového. To však není možné všude. Průzkumy prokazují, že spokojenost zaměstnanců může souviset s jejich výkonností. Nemusí tomu tak však být vždy. Existují dva extrémy. Nepříliš výkonný zaměstnanec může být v práci velmi spokojen, protože jej organizace odměňuje tím, že jeho nevýkonnost nijak netrestá. Na druhé straně vysoce výkonný zaměstnanec nemusí být ve své práci spokojen např. proto, že vidí, že jeho práci by bylo možno lépe organizovat. [18]

2.4.3 Faktory posilující a oslabující pracovní spokojenost

Faktory posilující pracovní spokojenost zaměstnanců

- různorodost vykonávané práce,
- bezpečnost práce,
- optimální spolupráce a vztahy mezi lidmi,
- finanční ohodnocení vykonávané práce,
- ocenění práce zaměstnanců a sociální pozice v organizaci a ve skupině,
- možnost větší kontroly nad vykonávanou prací samotným pracovníkem,
- jasné a přiměřeně určené cíle práce zaměstnanců,
- průhledná organizační a personální politika organizace,
- příležitosti zaměstnanců k využití vlastních schopností a zkušenosti při práci.

Faktory oslabující pracovní spokojenost:

- pracovní nároky, které jsou nereálné,
- subjektivně vnímaný nedostatek času na rodinný a osobní život,
- psychosomatické důsledky práce, mající vliv na zdraví zaměstnanců,
- špatná atmosféra na pracovišti,
- pracovní zátěž kladená na pracovníky,
- stres z nedostatku času,
- vliv nepředvídatelných vlivů na práci, [10]

Má se za to, že nadměrná spokojenost, i nadměrná nespokojenost jsou spíše škodlivé. Za nepřilíh žádoucí lze považovat i neutrální vztah k práci a k pracovnímu zařazení, což může znamenat lhostejnost pracovníků. V tomto směru představuje optimální situaci přiměřená, tedy spíše mírná spokojenost. Někdy však bývá považována za vhodnější tzv. zdravá nespokojenost, která může být faktorem stimulujícím objektivně potřebné změny, nejen vnějších podmínek, ale i vlastních činností a vztahu k vlastní osobě. [13]

2.4.4 Faktory významné pro zkoumání úrovně pracovní spokojenosti

Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti pracovníků je pozornost často věnována následujícím skutečnostem:

- obsah a charakter práce – obvykle bývají spokojeni či alespoň spíše spokojeni pracovníci v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. Naopak méně spokojeni s obsahem a charakterem práce bývají lidé, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních, špinavých či velmi těžkých profesích.
- mzdové ohodnocení pracovníka – patří mezi významné zdroje pracovní spokojenosti, hlavně ve své nepříznivé podobě. Často přitom nehraje roli samotná výše pracovníkovy mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nejsou v našich podmínkách vždy přímo úměrné.

- pracovní perspektivy – podle výzkumů bývají většinou pracovníky pocíťovány jako omezené.
- vedoucí pracovník – stylem své řídicí práce a svou autoritou se výrazně podílí na převažující atmosféře na daném pracovišti. Nepříznivě ho většinou ovlivňuje hrubostí, nedůsledností, různými formami autokratického jednání, nerozhodností apod. Pozitivně se podepisuje svou náročností, rozhodností, sociální citlivostí, případně i dalšími svými vlastnostmi a způsoby jednání.
- spolupracovníci – Pracovní činnost má společenský charakter, uplatňuje se spolupráce s jinými lidmi. Mezi pracovníky dochází k neformálním mezilidským vztahům, interakcím a komunikaci.
- organizace práce – často bývá zdrojem pracovní nespokojenosti, zejména pro to, že na ni pracovníci nahlíží jako na nich nezávislou.
- fyzické podmínky práce – bývá zdrojem nespokojenosti zejména v provozech, které jsou svým charakterem pro pracovníky nepříznivé až škodlivé. Může se však vyskytovat i v kancelářích – stačí nízká úroveň uspořádanosti či úklidu pracovního prostoru.
- úroveň sociální péče – v současnosti vedly v řadě případů společenské změny ke snížení rozsahu i kvality pracovníkům poskytované sociální péče zejména v soukromých podnicích (na rozdíl od minulosti, kde převládala především spokojenost. To může vést ke zvýšení celkové nespokojenosti zaměstnanců. [13]

2.5 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Existuje celá řada teorií pracovní motivace, které představují více či méně ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují to, jak se člověk chová v pracovním procesu. Často se od sebe liší rozdílnými východisky a určením příčin lidského chování v konkrétních situacích.

Mezi nejčastěji citované koncepce motivace k práci patří koncepce vycházejících z teoretických prací A. Maslowa, F. Herzberga, B. K. Scanlana, H. Heckhausena a D. McGregora. [7]

2.5.1 Jednofaktorové teorie pracovní motivace

Maslowova (hierarchická) teorie potřeb

Zřejmě nejznámější a nejdůležitější teorií motivace je Teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa, který ji publikoval poprvé v roce 1943. Tato teorie uvádí, že jsou lidé motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu.

Maslowova hierarchie potřeb má následující podobu:

- fyziologické potřeby – jedná se o potřebu kyslíku, potravy, vody a sexu,
- potřeba jistoty a bezpečí – jde o potřebu ochrany proti nedostatku fyziologických potřeb,
- sociální potřeby – potřeba lásky, či akceptace jedince jako příslušníka skupiny, potřeba přátelství. Tyto potřeby můžeme zařadit do dvou skupin. V první skupině bychom mohli nalézt touhu po úspěchu, sebedůvěře či nezávislosti a svobodě, ve druhé skupině touhu po reputaci či úctu ostatních lidí,
- potřeba uznání – potřeba mít dostatečně rád sám sebe a být respektován ostatními,
- seberealizace – člověk si přeje stát se tím, kým věří, že se může stát. [2]

Maslow zdůrazňuje, že tato hierarchie není pevně daná a existují výjimky, např.:

- pro někoho může být sebeúcta mnohem důležitější než láska,
- někteří lidé budou vždy spokojeni na nižších úrovních hierarchie – například ti, kteří byli velmi dlouho nezaměstnaní,
- lidé, kteří v dětství měli málo lásky mohou trvale pociťovat potřebu (nedostatek) lásky, [5]

Vroomova teorie očekávání

Tato teorie říká, že jestliže je člověk přesvědčen o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak je motivován k tomu, aby cíle dosáhnul. Pokud se člověk rozhoduje o tom, jak se bude chovat, rozhoduje se podle toho, co ho nejvíce motivuje. Motivační síla je vlastně úměrná našim přesvědčením o přitažlivosti cíle – Valence, o tom, že když se budeme

chovat předepsaným způsobem, pak cíle dosáhneme – Instrumentality, a o tom, že se tak budeme umět chovat – Expectancy. Je tedy nutné být přesvědčen o tom, že cíl je a je žádoucí, že je možné jej dosáhnout, že právě onen člověk může cíle dosáhnout, že je daný způsob dosažení cíle vhodný a etický a že si daný člověk cíle zaslouží. [21]

2.5.2 Dvoufaktorové teorie pracovní motivace

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg tvrdí, že na pracovišti existují dva faktory, které působí na zaměstnance. Faktory hygienické, mezi které patří například firemní benefity, plat či pracovní podmínky, kdy jejich absence způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, a faktory motivační (např. úspěch, uznání, pokrok a osobní rozvoj), jejichž absence nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům a vyvodil závěr, že uspokojení hygienických faktorů přinese pouze krátkodobý efekt, zatímco uspokojování motivačních faktorů přináší poměrně dlouhodobou spokojenost. Z této teorie vyplývá, že by se vedoucí pracovníci měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak neměli by plnění hygienických faktorů brát jako něco, co požene pracovníky vpřed. [21]

Aplikace Herzbergovy teorie

O Herzbergově členění motivačních faktorů se velmi často diskutuje. Bývá jednoznačně přijeto, nebo k němu existují i kritické výhrady. Hranice mezi vymezením, zda se jedná o motivátory či faktory hygieny není nepřekročitelná a striktní. Za určité motivační situace mohou některé faktory jedné skupiny působit jako faktory skupiny druhé. Například mzda se řadí do faktorů hygieny, ale v průzkumech se prokázalo, že mzda působí také jako motivační faktor (motivátor).

Nejvýraznější přínosy Herzbergovy teorie pro praktickou aplikaci:

- potvrzení nutnosti objektivně prozkoumat strukturu potřeb zaměstnanců a stav jejich pracovní spokojenosti či nespokojenosti a za účelem vytvoření účinné motivační strategie organizace,

- vymezeny rozhodující role a odpovědnost vedení organizace za tvorbu faktorů hygieny a rozhodující role a odpovědnost bezpodmínečně nadřízených za aktivaci motivátorů.
- byly specifikovány dva faktory motivace k práci a vymezeny jejich rozdílné mechanismy působení v procesu utváření spokojenosti s prací a motivace zaměstnanců k výkonu. [7]

2.5.3 Další teorie pracovní motivace

McGregorova teorie X a teorie Y a její význam pro motivaci k práci podle Scanlana

McGregorova teorie sice nebývá jednoznačně řazena mezi motivační teorie (zabývá se především stanovením efektivních principů vedení pracovníků), avšak je i přínosem pro oblast motivace. Někdy, za konkrétních podmínek, je vedení lidí pomocí účinné motivace nejeefektivnější formou tohoto procesu.

Teorie X je spojena s realizací forem autoritativního vedení. Využívá centrální princip vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolou pracovníků. Teorie Y vyjadřuje styl vedení vycházející z integrovaných zájmů členů firmy, ti směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Tím se vytváří široký prostor pro kreativitu zaměstnanců. Je tedy velmi vhodná pro řízení v turbulentním prostředí. Scanlan se problémy aplikace této teorie a rozpracováním zásad podrobněji zabýval a vymezil hlavní charakteristiky rozdílnosti v působení, které jsou uvedeny v tabulce č. 2.2 [7]

Tab. č. 2.2 McGregorova teorie X a teorie Y

Teorie X	Teorie Y
Řídící princip vyžaduje příkazy a kontrolu, lze prosadit pouze autoritativním jednáním.	Řídící princip představuje integraci. Pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace. Prosazuje se kooperativní styl vedení.
U požadavků procesu organizace se nebere žádný zřetel na potřeby organizovaných. Aby člověk dosáhl očekávané odměny, akceptuje podřízení a kontrolu.	Z organizace se stává výkonný mechanismus, zohledňují se v něm osobní přání a cíle pracovníků.
Z hlediska řízení nevyužívané schopnosti pracovníků prakticky neexistují, není tlak na jejich využití.	Žádoucí jsou inovace, aby byl využit potenciál schopností zaměstnanců, hledají se nové možnosti spolupráce.

Zdroj: Dvořáková (2007, str. 176)

Základní motivační typy podle Heckhausena

Heckhausen zastává názor, že při určování motivů výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých pracovníků je možné rozlišit z hlediska motivačních vlivů dva základní typy osobností:

- osobnosti 1. typu si vytyčují reálné, přiměřeně vysoké a dlouhodobější cíle, jsou pružné při změně tohoto cíle a stavějí se k budoucnosti aktivně. V motivaci k výkonu u něj převažuje víra v úspěch,
- osobnosti 2. typu si kladou extrémní cíle, buď vysoké, nebo nízké. Vytyčený cíl neradi mění a k budoucnosti přistupují opatrně a s obavami.

Z tohoto je zřejmé, že při motivaci pracovníků je žádoucí si uvědomit, jaké jsou to typy osobností a z toho si odvodit základní typ jejich motivace. Což znamená, že pracovníka 2. typu, který má obavu z neúspěchu, může nadřazený motivovat např. pochvalou či přijetím jejich návrhu. [7]

Adamsova teorie rovnováhy

John Stacey Adams přišel s touto teorií v roce 1963. Tato teorie předpokládá, že si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají (např. čas, toleranci, spolehlivost, srdce) s tím, co z ní získávají. Mají-li pocit, že jejich vstupy nejsou dostatečně vyváženy s výstupy, jsou demotivováni a hledají změnu či zlepšení, popřípadě snižují své vklady do práce. Mají-li naopak pocit, že vstupy s výstupy vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, což znamená to, že jednu méně uspokojivou část (např. pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (např. jistoty).

Vnímání vstupů a výstupů je individuální, podle toho, jaké hodnoty konkrétní pracovník vyznává. Může také docházet k nesprávnému vnímání z důvodu toho, že nemá správné informace.

McClellandova teorie získaných potřeb

Teorie McClellanda je známa také jako teorie tří potřeb, či teorie naučených (osvojených) potřeb. Říká, že každý má potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a také potřebu moci. Rozdíl je jen v žebříčku priorit těchto potřeb každého jedince. Existují 3 typy lidí:

- člověk, který chce něčeho dosáhnout. Vyznačuje se tendencí excelovat, oceňuje uznání toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku s nejistým ziskem či s vysokou pravděpodobností neúspěchu,
- člověk, který má hlavně potřebu někam patřit, má tendenci vyhledávat dobře fungující vztahy s ostatními lidmi a vyhledávají spíše souhlas, než uznání,
- člověk, který má silnou potřebu moci, tíhne k síle a moci. Nepotřebuje uznání, ani ocenění. [21]

2.6 IDENTIFIKACE FAKTORŮ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti např. pomocí dotazníků, je třeba analyzovat široké spektrum oblastí ovlivňující pracovní spokojenost.

2.6.1 Zaměstnanecká spokojenost s prací

V této oblasti se zjišťují základní a stručné informace o tom, jak jsou zaměstnanci v podniku spokojeni. Celková pracovní spokojenost umožňuje zjistit, jak se ve firmě pracovníci cítí a také ukazuje, jaká je jejich kvalita pracovního života. Zahrnuje v sobě většinu aspektů pracovního života, mezi které patří pracovní podmínky (fyzické podmínky, zajímavost práce, autonomie apod.), platové ohodnocení, celková atmosféra na pracovišti, tedy úroveň mezilidských vztahů a zaměstnanecké benefity. Existuje zde také možnost zjišťovat spokojenost s jednotlivými aspekty práce.

Při posuzování celkové spokojenosti s prací se lze zajímat o to, jak pracovníci hodnotí:

- pracovní podmínky v podniku (světlo, teplo, hluk na pracovišti),
- jaké množství práce musejí provádět, tedy jejich pracovní zátěž,
- jak jsou spokojeni s délkou pracovní doby a s organizací pracovní doby (např. s přestávkami),
- jak jsou spokojeni s výší svého platu,
- jestli mají možnost povýšení,
- jestli je jejich práce zajímavá a uspokojuje,
- jaký je jejich vztah s přímým nadřízeným,
- zda mají jistotu zaměstnání,
- zda mají ve firmě muži a ženy stejné možnosti,
- jak dobře jsou informováni o hospodaření podniku,
- jak jsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými podnikem

2.6.2 Sdílení informací a komunikace ve firmě

Zde se hodnotí komunikace ze strany zaměstnanců. Na začátku se popisuje celkový systém komunikace a informovanosti od vedení podniku, poté následuje komunikace s přímým nadřízeným, připomínky a reakce zaměstnanců (posuzuje se, jestli mají zaměstnanci pocit, že jim vedení dostatečně naslouchá, či zda je zájímají jejich přání a stížnosti). Nakonec se posuzuje komunikace mezi pracovníky navzájem a komunikace mezi jednotlivými útvary.

Zjišťuje se tedy:

- jaká je úroveň komunikace mezi jednotlivými útvary ve firmě,
- jak účinný je vnitrofiremní systém informování,

- jaká je úroveň komunikace mezi pracovníky navzájem v rámci jednoho útvaru,
- zda mají zaměstnanci firmy dostatek informací ke kvalitnímu vykonání své práce,
- zda nadřízený správně komunikuje se svými podřízenými,
- jaká je komunikace mezi jednotlivými útvary.

2.6.3 Vztahy mezi pracovníky na pracovišti

Vztahy mezi pracovníky hrají v životě pracovníků důležitou roli. Mohou být dokonce důvodem stabilizace nebo odchodu ze zaměstnání. V této oblasti se zkoumá, jaké jsou vztahy mezi spolupracovníky, jaké jsou neformální vztahy na pracovišti, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a jestli na pracovišti nedochází k diskriminaci.

Vztahy mezi pracovníky

Zkoumá se, jaká panuje mezi pracovníky atmosféra, ohledně formálních vztahů a jestli si pracovníci navzájem pomáhají a navzájem si radí.

Jaká je na pracovišti atmosféra

Zjišťuje se jak formální, tak neformální dimenze vztahů.

Vztahy s přímým nadřízeným pracovníků

Tyto vztahy jsou pro firmu velmi významné, protože dobré vztahy s podřízenými pracovníky společně s dobrým stanovováním cílů, komunikací a kontrolou patří mezi významnou část manažerských dovedností. Zkoumá se, jaký je mezi nadřízeným a podřízenými vztah a zda se podřízení mohou na nadřízeného obrátit, pokud potřebují např. poradit.

Diskriminace na pracovišti z obecného hlediska

Diskriminace může mít mnoho podob a týkat se mnoha různých skupin pracovníků. Proto se zjišťuje obecně, zda k diskriminaci dochází a až poté, zda ve firmě panují shodné podmínky pro muže a ženy a zda nedochází na pracovišti k mobbingu (šikaně)

2.6.4 Profesní rozvoj a kariérní růst pracovníků

Zjišťují se obecné podmínky profesního růstu zaměstnanců, tedy zda jsou ve firmě vytvářeny vhodné podmínky pro vzdělávání a prohlubování znalostí zaměstnanců, do kterých lze zařadit

i hodnocení míry využívání dovedností a schopností pracovníků. Dále se vyhodnocuje, jaký je názor zaměstnanců na přebírání zodpovědnosti za řešení pracovních úkolů, na užitečnost školení a spravedlnost při povyšování.

V této oblasti se tedy zjišťuje:

- jaký je názor zaměstnanců na firmu z hlediska možností svého profesního růstu,
- jestli všichni zaměstnanci pracují na místech, kde mohou využít svůj potenciál,
- zda zaměstnanci považují principy kariérního růstu ve firmě za spravedlivé,
- zda jsou nadřizení při kariérním a profesním růstu svých podřízených dostatečně aktivní a zda jim pro to vytvářejí správné podmínky,
- zda zaměstnanci považují školení v podniku za přínosná.

2.6.5 Odměňování, hodnocení a motivace zaměstnanců v podniku

V této oblasti se získává pohled na pracovní motivaci obecně, tedy takovou motivaci, která je dána součtem osobních vnitřních a vnějších zdrojů motivace, dále se lze zaměřit na vnější zdroje motivace, na hodnocení zaměstnaneckých výhod a určení úrovně jejich dostatečnosti, na odměňování zda je způsob odměňování transparentní, spravedlivé a existuje pozitivní zpětná vazba a také možnosti kariérního růstu či časová a prostorová flexibilita při práci. Také lze posuzovat vnitřní zdroje motivace, tedy způsob komunikace, možnost participace a odborného růstu a také další charakteristiky, jako autonomie pracovníka, pocit uspokojení z práce, užitečnost či úspěšnost.

Pracovníků se tedy lze ptát na to:

- co považují v práci za důležité,
- zda jsou k práci motivováni zpětnou vazbou,
- jak je motivují zaměstnanecké benefity a jestli je považují za dostačující,
- jaké jsou jejich základní potřeby a jaká je realita v podniku,
- zda považují systémy hodnocení podniku za spravedlivé a průhledné,
- zda považují svou práci za zajímavou, smysluplnou a uspokojivou, tedy zda jsou dostatečně vnitřně motivováni.

2.6.6 Styl řízení pracovníků

Zkoumá se, jakým stylem nadřízení řídí své podřízené, zda s nimi vychází a zda je manažer schopen řídit svůj tým. Obecně se mapuje úroveň řízení, zkoumá se, jaký u nadřízených převládá styl řízení (autokratický či participativní), orientace manažera na různé oblasti řízení a vybrané manažerské praktiky. Zkoumá se také otevřenost podniku k participaci zaměstnanců na rozhodování.

Zkoumá se:

- spokojenost zaměstnanců se svým nadřízeným, jak hodnotí jeho práci a efektivitu,
- jaké jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými,
- jaký ve firmě převládá styl vedení,
- zda a jak se zaměstnanci podílí na rozhodování,
- zda a jak rozvíjejí nadřízení potenciál svých podřízených,
- jak zaměstnanci hodnotí celkově vedení podniku.

2.6.7 Vztah zaměstnanců k organizaci

V této oblasti dochází ke zjišťování míry loajality zaměstnanců. Patří sem také angažovanost, fluktuace zaměstnanců či celkové subjektivní hodnocení firmy jejími zaměstnanci. Pokud jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, dochází k těmto zákonitostem:

- zaměstnanci chtějí ve firmě setrvat,
- pracují pro ni více, než jim ukládají jejich pracovní smlouvy a také pro ni pracují nejlépe jak dovedou bez nutnosti různých pobídek,
- a doporučují ji ostatním lidem jako dobrou pro práci.

V této oblasti se zaměstnanců lze ptát na to:

- zda jsou k firmě loajální,
- jak dlouho ještě chtějí ve firmě pracovat,
- jak hodnotí celkové fungování firmy,
- zda uvažují o odchodu z firmy,
- jestli by ji doporučili svým přátelům a známým,
- zda má podnik motivované zaměstnance tak, že plní úkoly i nad rámec svých povinností. [16]

Fluktuace zaměstnanců

Pokud zaměstnanci nejsou dostatečně v práci motivováni a cítí se v ní špatně, může se stát, že budou chtít z práce odejít. Tato fluktuace zaměstnanců může být závažným problémem, zvláště pak, pokud si s sebou pracovník odnáší i získané firemní know-how. Dalším problémem je, pokud firma přijde o v mnoha ohledech zaškoleného pracovníka a musí za něj hledat náhradu, na níž musí vynaložit další náklady na zaškolování.

Dle průzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers, zaměřeného na fluktuaci zaměstnanců, má mediánová hodnota fluktuace hodnotu 14,8%, ale v některých společnostech je dokonce až 25%. Přitom doporučená míra fluktuace je 5-10%. Dále z průzkumu vyplynulo, že ze zaměstnanců, kteří firmy dobrovolně opustili pracovalo téměř 60% u dané firmy maximálně 3 roky a necelá desetina firmu opustila už ve zkušební době. To by mohlo znamenat, že nově přijatí zaměstnanci, kteří opouští firmu ve zkušební době uznávají, že firma nenaplnila jejich očekávání, např. co se pracovní pozice týče. Dále se na této stránce uvádí, že je možno v současnosti pozorovat dvě rozdílné situace:

- společnosti, které podnikají ve specializovaných oborech, např. v chemickém průmyslu, mají fluktuaci nízkou, a to na úrovni tržního minima (do 6%),
- společnosti, které mají vysokou hodnotu fluktuace (až 25%) a mají nedostatek pracovníků, zejména v oborech, vyžadující nízkou kvalifikaci (jedná se zejména o dělnické profese). [24]

Důvody fluktuace mohou být následující:

- práce, či pracovní místo nesplňují pracovníkovo očekávání,
- existuje nesoulad mezi povahou pracovního místa a zaměstnancem,
- nedostatek koučování a zpětné vazby,
- pracovník má příliš málo příležitostí k dalšímu růstu a povyšování,
- pracovník ztratí důvěru ve vedení firmy,
- pracovník má pocit, že není doceněn či dostatečně uznáván,
- pracovník pociťuje stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. [3]

Existují i jakési návody, jak si udržet ty nejlepší zaměstnance:

Firma má být společností, pro kterou lidé chtějí pracovat

Vybudování firemní kultury, která prezentuje, podporuje a odměňuje závazky a přitahuje v dané komunitě vytvořeným renomé „vyhledávaného zaměstnavatele.

Firma si má v první řadě vybrat ty pravé lidi

Přesné definování činností, které budou od uchazečů požadovány, najímání ze správných zdrojů, prověřování, efektivní provádění pohovorů s uchazeči a přijetí těch zaměstnanců, kteří budou přínosem.

Dát zaměstnancům pocit dobrého startu

Začlenit nové zaměstnance tak, aby se cítili potřební, vítání, připravení a dostatečně motivovaní.

Vedení zaměstnanců a odměňování za dodržování závazků

Přímý nadřízený musí být neustále v pohotovosti a řídit zaměstnance tak, aby dosahovali přiměřených výkonů, ohodnotit výsledky jejich práce a pomoci jim v profesním růstu. [4]

2.6.8 Organizace práce v podniku

Zde se poskytují informace o různých faktorech práce, jako např. jasné cíle a úkoly, dostatek času, dostatek vybavení, nástrojů a pracovníků, autonomie v organizaci práce a informovanost pro výkon práce.

Nadřízený by se při průzkumu spokojenosti zaměstnanců měli ptát na to:

- zda mají pracovníci možnost ovlivnit rozložení pracovní doby, popřípadě jak,
- zda považují počet zaměstnanců potřebných k výkonu určité množství práce za dostatečný,
- zda a jak si zaměstnanci mohou svou práci sami zorganizovat, dle svého uvážení,
- jak hodnotí organizaci práce ve firmě,
- zda mají dostatek času, vybavení a informací ke kvalitnímu odvedení výkonu své práce,

- zda jsou jim pracovní cíle a úkoly jasně stanoveny. [16]

2.6.9 Aspekty práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci ve firmě

Zde jsou soustředěny informace o tom, jak pracovníci vnímají fyzickou a psychickou náročnost práce. Součástí je i zhodnocení práce z hlediska jejich zdravotních rizik a přístupu firmy k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Jednání pracovníka a tím i jeho výkon ovlivňuje jeho hodnocení náročnosti práce a zdravotních rizik.

Firma by se u tohoto bodu měla pracovníků ptát na následující fakta:

- jak hodnotí aktivity firmy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- zda jim práce nepoškozuje zdraví,
- jak hodnotí pracovní podmínky v podniku.

2.6.10 Přání a stížnosti zaměstnanců firmy

V této oblasti pracovníci uvádějí svými vlastními slovy své názory na tyto skutečnosti:

- s čím konkrétně jsou ve firmě nespokojeni,
- co se jim nejvíce líbí,
- jaké kroky by sami doporučili vedení firmy k tomu, aby se zvýšila pracovní spokojenost zaměstnanců,
- jaké nejdůležitější kroky by měla firma podniknout.

Tento okruh tak dokresluje realitu ve firmě. [16]

2.7 METODY VYUŽITÉ V PRÁCI

V následující kapitole budou vymezeny výzkumné metody použité v této práci.

2.7.1 Dotazníkový výzkum

S dotazníky se lze setkat v každodenním životě, vyskytují se např. v novinách a časopisech [15]

Jedná se o jeden z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Je tvořen sérií otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od dotazovaných (tzv. respondentů). Výsledná data se také dají mnohem jednodušeji zpracovat. [20]

Výhody a nevýhody dotazníků

Dotazování pomocí dotazníků má zejména tyto výhody:

- prostřednictvím dotazníku je možné získat informace s menší námahou a nižšími náklady, než je tomu u jiných typů průzkumů (např. osobní či telefonický rozhovor či pozorování),
- výsledná data se jednoduše zpracovávají a vyhodnocují,
- respondent jej často může vyplnit v klidu domova, nemusí být při vyplňování v časové tísní,
- bývá jednoduchý na vyplnění, většina respondentů už někdy v životě dotazník vyplňovala.

Oproti tomu má i své nevýhody:

- někdy může být obtížné získat dostatečný počet respondentů,
- redukuje komunikaci, protože nedokáže zachytit nonverbální komunikaci,
- pro člověka bývá snadnější vyplnit nepravdivé informace, vzniká tedy riziko znehodnocení výzkumu. [20]

Zásady tvorby dotazníku

Dotazník by měl respondenta zaujmout, nesmí ho hned na začátku odradit. Proto je důležité se zaměřit zejména na to, aby:

- byl pro respondenta srozumitelný,
- měl určitou grafickou úpravu,
- se dal jednoduše vyplnit,
- byl nevykazoval gramatické a stylistické chyby,
- byl pro dotazovaného přehledný,
- měl správnou grafickou úpravu. [20]

Typy otázek v dotazníku

Otázky můžeme rozdělit do dvou skupin. Jedná se o:

- otázky, které se týkají názorů a chování dotazovaných; v této skupině jsou obsaženy hlavně otázky zaměřené k vlastnímu problému (tzv. meritorní), mohou se zde objevovat i otázky pomocné (kontaktní a větvící) a kontrolní.
- otázky používané za účelem získání jiných, např. demografických údajů; jedná se o otázky tzv. analytické (třídící a identifikační) a bývají zařazené obvykle doprostřed či na konec dotazníku.

Dotazovanému jsou u většiny otázek nabízeny varianty odpovědí (tyto typy otázek nazýváme uzavřené). V rámci takovýchto otázek můžeme rozlišit otázky alternativní a selektivní. Otázky alternativní nabízejí pouze dvě varianty odpovědí, kdežto u selektivních otázek bývají na výběr více než dvě varianty odpovědí. Je nezbytně nutné, aby do odpovědí bylo zahrnuto co nejvíce variant odpovědí a aby byly jednoznačné a aby se nepřekrývaly. Často proto bývá zařazena odpověď typu „nevím“. Výjimkou bývají dotazy umožňující výběr většího počtu variant. Tyto odpovědi se nazývají vícehodnotové.

Mimo uzavřených otázek se mohou objevit i otázky otevřené, kdy respondent vyjadřuje svůj vlastní názor, či polouzavřené, kdy si respondent může vybrat z nabízených variant odpovědí a pokud mu žádná nevyhovuje, může uvést svůj názor.

U odpovědí by se mělo dbát na to, aby co nejvíce zachycovaly skutečnost (jedná se o tzv. validitu) a aby byly opakovatelné za stejných podmínek (tzv. realiabilita, neboli spolehlivost).

Vedle přímých otázek (např. „Jste spokojeni se stravováním v kantýně?“) Můžeme využít i otázky nepřímé, projekční („Jsou vaši spolupracovníci spokojeni se stravováním v kantýně?“), hlavně z psychologických důvodů. Někdy se můžeme setkat i s dalším členěním typů otázek dle způsobů jejich formulace. Existují např. dokončovací otázky, kdy má dotazovaný dokončit naznačený výrok či dialog, či otázky dialogové, kdy se má respondent přiklonit k některému z nabízených dialogů. V některých případech se k otázce přidává komentář (vysvětlení), pak se jedná o tzv. psychotaktické otázky. [15]

Škály odpovědí

Odpovědi dotazovaných jsou hodnotami z určité škály. Škály můžeme klasifikovat takto:

- podle typů vztahů, které lze zjišťovat mezi hodnotami na škály nominální, ordinální a kvantitativní,
- podle cíle zjišťování (preferenční, hodnotící),
- podle jejich formy (slovní, číselné, grafické),

Nominální škála se používá tehdy, má-li uspořádání otázek určitý logický sled, nelze však stanovit, zda je některá varianta významnější než jiná. Škály ordinální vyjadřují určitou úroveň (např. štěstí či vzdělání). Škála kvantitativní (číselná) je typická především pro otevřené otázky. U preferenční škály je třeba řešit otázku, zda má být počet základních kategorií lichý či sudý, jestli má škála mít neutrální bod či jestli má být škála k tomuto bodu centrovaná. Bodovací či známkovací škála se využívá např. při hodnocení výrobků a služeb, k nimž lze připojit slovní hodnocení. Musí se rozhodnout, zda je výhodnější lepšímu ohodnocení přiřadit vyšší hodnotu (počet bodů) nebo nižší (známku). Hodnotící škála by měla

obsahovat neutrální střed, nejvhodnějšími jsou pětibodové a sedmibodové stupnice. V dotazníku se mohou použít i grafické škály, např. kdy dotazovaný vyznačí bod na úsečce vymezené minimem a maximem. Tato škála se používá kvůli snaze usnadnit respondentovi jeho vyjádření. Takto získané odpovědi se poté obvykle převádí na ordinální škálu. [15]

Struktura dotazníku

Na začátku dotazníku by měl být stručný úvod, který by měl respondenta slušně oslovit a požádat o vyplnění dotazníku, představit mu jeho náplň, naznačit mu význam odpovědí a smysl celého dotazníku, měly by se mu sdělit stručné pokyny k vyplňování, je-li to nutné a měla by se mu sdělit předpokládaná délka vyplňování dotazníku. Nesmí se zapomenout ani na poděkování za čas, který bude vyplnění dotazníku věnovat. Na závěr je možné poděkovat za čas strávený vyplňováním dotazníku a připsat pokyny k odevzdání dotazníku. [15]

2.7.2 Další využití metody v práci

V této diplomové práci budou využity i další metody výzkumu. Zejména se bude jednat o následující metody.

Analýza

Analýza je jednou z teoretických vědních metod, do kterých patří i syntéza, indukce, dedukce, generalizace, abstrakce, komparace a analogie. Analýza znamená, že se zkoumaný jev myšlenkově rozloží na dílčí složky, které se následně stávají předmětem dalšího výzkumu. Umožňuje vysvětlení daného pojmu podrobným prozkoumáním jeho prvků. Na objektu zkoumání rozlišuje jednotlivé prvky, odděluje podstatné od nepodstatného, popisuje podmínky vzniku, etapy vývoje jevu a směřuje od složitosti k jednoduchosti.

Existují tyto varianty analýzy:

- vztahová analýza zjišťující závislost či nezávislost mezi jevy či objekty,
- kauzální analýza vyhledávající příčiny jevů,
- klasifikační analýza, která umožňuje rozložit zkoumaný jev do jednotlivých tříd a prvků a případně znovuseskupit do jiných tříd a množin.

- systémová analýza zkoumající jevy, která si klade za cíl jejich pochopení a vysvětlení.

Syntéza

Syntéza je vlastně opakem analýzy. Dochází ke spojení jednotlivých částí v jeden celek. Jsou sledovány vzájemné souvislosti mezi jednotlivými složkami jevu, což umožňuje odhalení vnitřních zákonitostí fungování a vývoje jevu výzkumu. Je to postup, při kterém se formulují závěry pomocí výchozích poznatků. Syntéza často není možná bez analýzy a naopak, tyto metody zkoumání se navzájem doplňují.

Indukce

Indukce znamená, že nejprve se jednotlivé události jevu či faktu prozkoumají a na základě toho se pak vyvozuje obecný závěr. Všeobecná tvrzení se z empirického materiálu odvozují na základě poznatků o jednotlivých částech zkoumaného jevu. Čím je indukce úplnější a detailnější, tím má vyšší vypovídací hodnotu a je úplnější. Indukce může být např. úplná, kdy se při odvozování obecného poznatku využilo zkoumání všech částí zkoumaného jevu. Je možná jen tehdy, jestliže celek nemá nekonečné množství prvků. Závěry neúplné indukce jsou přesto vysoce pravděpodobné, ačkoli její závěry nejsou tak jednoznačné.

Dedukce

Dedukce se někdy charakterizuje jako postup od obecnému ke zvláštnímu. Jde o myšlenkový proces, kdy se z původních dat za použití konkrétních pravidel a postupů dospěje k novému tvrzení a vyvodí se nový, méně obecný závěr. Závěry zjištěné pomocí dedukce jsou na základě logiky nepochybné, protože vychází z obecně nepochybnitelných skutečností. Podobně, jako je analýza spojená se syntézou, je i indukce spojena s dedukcí. Pomocí indukce můžeme dospět k teoretickým zobecněním, které lze pomocí dedukce ověřovat v praxi.

[17]

3. CHARAKTERISTIKA FIRMY

3.1 SKUPINA WOCO

3.1.1 Základní údaje o skupině WOCO

Skupinu Woco založil roku 1956 pan Franz Josef Wolf. Jejím generálním ředitelem je Hans Jürgen Kracht. Společníky jsou Franz Josef Wolf (od 1956), Bernhard Wolf (od 1998), Jürgen Wolf (od 1998), Martin Wolf (od 1998) a Christina Kremser-Wolf (od 1998).

Centrála je v Německu, v Bad Soden-Salmünsteru. Skupina je držitelem certifikátů ISO TS 16949 a DIN EN ISO 14001.

3.1.2 Vize, poslání a firemní hodnoty firmy

Vize

Woco je a zůstává středně velkou firmou s mezinárodním řízením. Skupina WOCO je soustředěna v automobilovém průmyslu a těžištěm výroby jsou akustika, aktuatorika a polymerová technika. V oblasti průmyslu se skupina WOCO koncentruje na inovativní řešení pro nasazení v průmyslových antivibračních systémech, (měřicí a regulační soustavy a potrubní systémy). Firma je u svých zákazníků přednostní dodavatel jakožto i inovativní vývojář a výrobce komponentů.

Poslání firmy

Woco vyvíjí a vyrábí produkty, díky kterým se zlepšuje komfort a bezpečnost automobilu a k tomu má přínos v odlehčení životního prostředí, a sice snížením hluku a spotřeby. V průmyslové oblasti zvyšují výrobky firmy WOCO výkonnost a provozní bezpečnost strojů a zařízení. Slouží k oscilaci, rovněž tak jako k utěsnění a dělení plyných a kapalných médií.

Funkční řešení firmy Woco se vyvíjejí nezávisle na materiálu. Přitom je Woco chápáno jako materiálový a procesní specialista pro polymery. Woco provází své zákazníky vývojem a výrobou a využívá globálních výhod lokality k optimalizaci logistiky a snížení nákladů.

Jako rodinný podnik je Woco dlouhodobě spolehlivý partner pro zákazníky, pracovníky a dodavatele.

Firemní hodnoty

- orientace na zákazníka,
- partnerství,
- ochrana životního prostředí,
- profesionalita,
- nabyté kvality,
- podnikatelské myšlení a jednání,
- společenská odpovědnost.

3.1.3 Výrobní místa

Woco má výrobní místa a místa vývoje po celém světě, včetně Evropy. V Evropě má WOCO svá výrobní místa v Bad Soden-Salmünsteru, Kronachu, Lutherstadt Wittenberhu, Steinau (vše v Německu), dále v Irúnu (E), Habsheimu (F), Paříži (F), Budapešti (H), ve Vsetíně, Zlíně (CZ), Bursa (TR), Ljubjana (SLO).

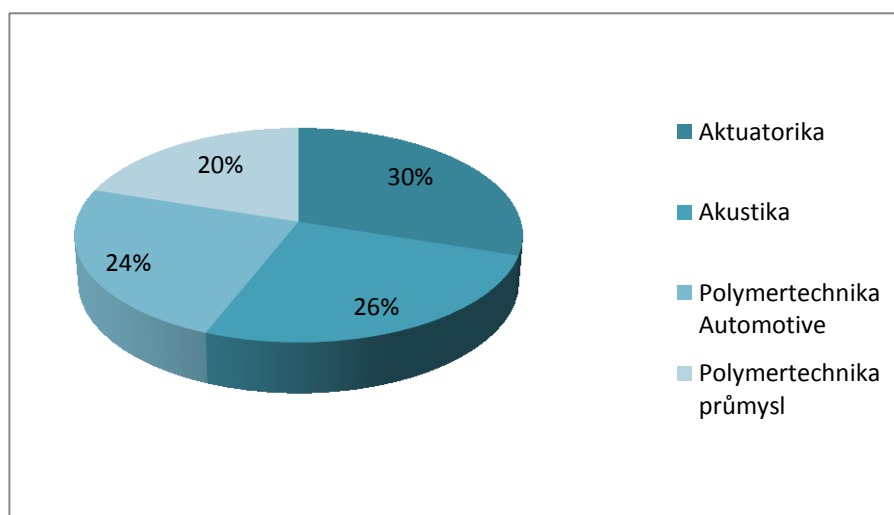
3.1.4 Zákazníci firmy

WOCO má široké spektrum zákazníků. Patří mezi ně např.:

- Audi AG,
- Bentley Motors Ltd.,
- BMW AG,
- Ford AG,
- Jaguar Cars Ltd.,
- Seat S.A.,
- Porsche AG,
- Škoda a. s.,
- Volvo Group aj.

3.1.5. Výrobky vyráběné ve skupině Woco

Graf č. 3.1: Procentuální rozdělení výroby podle jednotlivých skupin výrobků



Zdroj: [22]

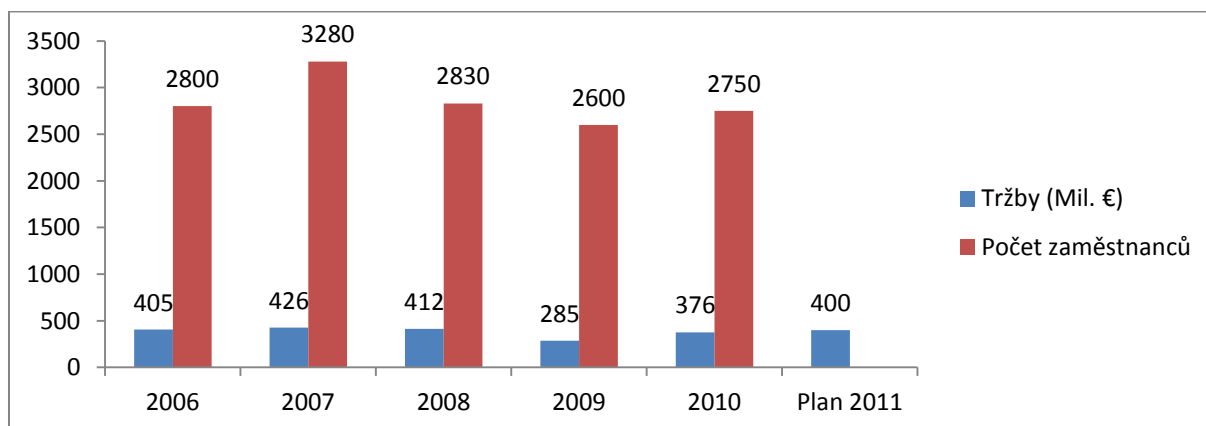
3.1.6 Inovativní vývoj a výroba komponentů

Před více než 50-ti lety, kdy bylo Woco založeno, vyrábělo hlavně gumové a plastové díly. Toto know-how tvoří i dnes důležitou součást výrobního programu (sortimentu) firmy. Díky trendům v automobilovém průmyslu a požadavkům zákazníků došlo ke změně strategií a rozšíření produktového portfolia firmy. Společnost se změnila z čistě výrobní na partnera na poli inovací a inteligentních řešení problémů. V současnosti je tedy zákazník doprovázen firmou během procesu od prvních návrhů až k sériové výrobě

3.1.7 Základní ekonomické údaje o společnosti

V následujícím grafu 3.1 jsou uvedeny tržby v milionech eur a počet zaměstnanců v období od roku 2006 po plán roku 2011. Z grafu je patrné, že skupina WOCO dosáhla nejvyšších tržeb v roce 2007, kdy měla i nejvíce zaměstnanců.

Graf 3.2 Velikost tržeb a počet zaměstnanců skupiny WOCO



Zdroj: [12]

3.2 WOCO STV, s. r. o.

V následující části bude blíže představena právě firma WOCO STV, s. r. o., která je součástí skupiny WOCO a sídlí ve Vsetíně.

3.2.1 Základní informace o firmě WOCO STV, s. r. o.

Skupina WOCO hledala v České republice po sametové revoluci nové možnosti a trhy. Roku 1991 začala spolupracovat s firmou MEZ Vsetín. Tato spolupráce byla velmi úspěšná, majitelé firmy WOCO byli spokojeni s kvalitou výroby a s jejím zajištěním a proto se rozhodli v roce 1993 založit vlastní společnost – WOCO s. r. o. a Systém technik Vsetín s. r. o. (nyní WOCO STV s. r. o.)

Tato firma má své sídlo a výrobní závod ve Vsetíně. Působí v těchto oblastech:

- Výroba gumových dílů pro automobilový a stavební průmysl – vyrábí se těsnění, membrány, průchodky, díly ze směsí EPDM a silikonových směsí aj.
- Výroba a montáž aktuátorů – např. vodní ventily a součásti pro klimatizaci automobilů, řídicí dózy pro turbodmychadla, řadící systémy aj.

WOCO STV je považováno za jednoho z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v okrese Vsetín. V současné době zaměstnává více než 900 zaměstnanců. Kromě výroby se zabývá i vývojem nových dílů – má vývojové centrum a vývojovou laboratoř. Firma projektuje a programuje stroje pro vlastní výrobu a zároveň i pro další firmy skupiny WOCO (např. v Číně či v Mexiku.). Při vývoji projektů firma úzce spolupracuje se svými zákazníky i kolegy na celém světě. Firma tak nabízí kompletní zázemí mezinárodní společnosti. Je držitelem certifikátu ISO TS 16949 a ISO 14001 a každoročně úspěšně absolvuje četné zákaznické certifikace. [23]

3.2.2 Organizační struktura firmy WOCO STV, s. r. o.

Organizační struktura firmy je liniově štábní. Mezi štábní útvary patří útvar controllingu, finanční účtárny a útvar zástupce firmy pro Q a OŽP. Útvary produkce, přípravy procesu, projektového managementu, personální oddělení, oddělení nákupu, technických služeb, kvality, logistiky – IT a vývoje spadají přímo pod vedení firmy. Každý vedoucí pracovník musí definovat organizaci tak, aby existovala organizační volnost pro realizaci systému řízení kvality. Odpovědnost kompetence a vzájemné vztahy uvnitř firmy musí být jasně definovány a dokumentovány. [26]

3.2.3 Enviromentální politika firmy

Firma má velmi rozvinutou environmentální politiku. Protože se jedná o firmu, která je dodavatelem a partnerem automobilového průmyslu, vzniká jí odpovědnost za neustálé zlepšování procesů vedoucí k ochraně životního prostředí. V její environmentální politice je vymezeno např.:

- Ve spolupráci s mateřskou firmou podporuje své zákazníky při realizaci opatření vedoucích k minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí, což zahrnuje i posuzování, kontrolu, a kontinuální snižování vlivů svých produktů, výrobních procesů a všech použitých zdrojů na životní prostředí.
- Firma ve všech otázkách životního prostředí otevřeně spolupracuje se svými smluvními partnery, dotčenými orgány státní správy a kontrolními úřady.

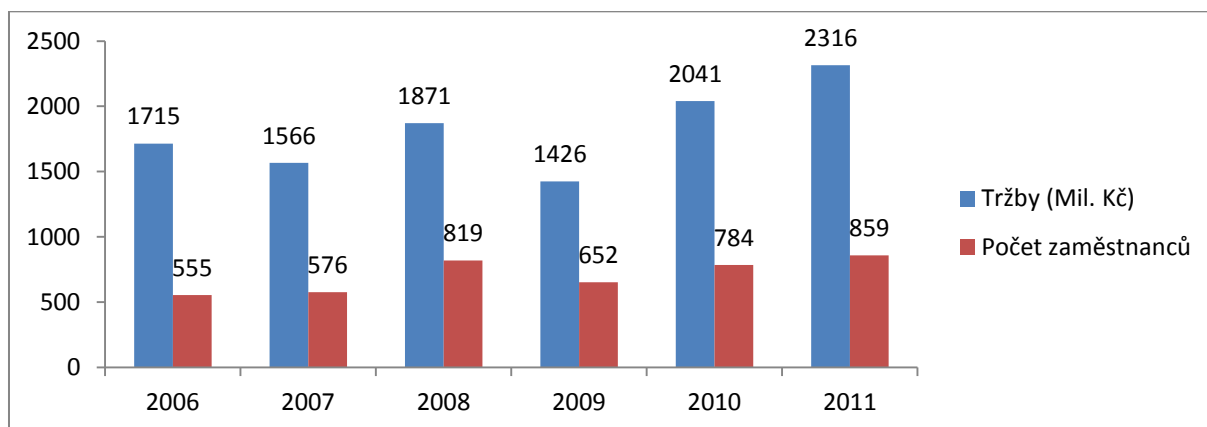
- V rámci environmentální strategie se šetří s výrobními i pomocnými materiály a surovinami, energetické zdroje se účelně využívají a zpracováváním odpadů se zvyšuje podíl druhotně využívaných surovin.

Dle základního sdělení firmy: „Woco vyvíjí a vyrábí součásti, které zlepšují akustický komfort, bezpečnost a hospodárnost motorových vozidel. Omezením hlučnosti provozu a spotřeby paliva taky výrobky firmy Woco přispívají ke snižování zatížení životního prostředí“ a směrnic týkající se ekonomických aspektů: „Skupina našich podniků se cítí zavázána ochraně životního prostředí a zajišťuje jeho ochranu během celého cyklu životnosti výrobků.“ má snižování spotřeby paliva a tím i omezení emisí CO₂ způsobených motorovými vozidly u firmy nejvyšší prioritu. [26]

3.2.4 Základní ekonomické údaje o firmě

V následujícím grafu 3.2 jsou uvedeny tržby v milionech korun a počet zaměstnanců v období od roku 2006 po rok 2011. Z grafu je patrné, že firma WOCO STV dosáhla nejvyšších tržeb v roce 2011, kdy měla i nejvíce zaměstnanců.

Graf 3.2 Velikost tržeb a počet zaměstnanců firmy WOCO STV, s. r. o.



Zdroj : [26]

4. Dotazníkové šetření a interpretace jeho výsledků

Sestavení dotazníků a výběr respondentů

Při dotazníkovém šetření bylo nutné nejprve sestavit vhodný dotazník. Nejdříve byly navrženy konkrétní otázky, které byly konzultovány s personálním oddělením. Dotazník tehdy obsahoval otázky na různá témata, z nichž většina zůstala nakonec nepozměněna. Posléze byly otázky upraveny a dotazník byl graficky zpracován. Přemýšlelo se, zda by bylo vhodnější vytvořit dotazníky 2 – zvlášť pro dělníky ve výrobě a zvlášť pro ostatní pracovníky. Nakonec bylo rozhodnuto pro jednu variantu dotazníků, tedy pro všechny stejnou. Po validaci návrhu dotazníků bylo navíc firmou rozhodnuto, že se v dotazníku nebudou vyskytovat dotazníky týkající se platu. Konkrétně se jednalo o otázky: „Jak jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?“ a „Jak jste spokojen/a s principy odměňování?“. Vzhledem k tomu, že ve firmě došlo počátkem roku ke změně organizace pracovišť, byla původně v dotazníku otázka i na to, jak jsou zaměstnanci s novou organizací pracovišť spokojeni. Kvůli tomuto zjištění mělo dotazníkové šetření začít nejdříve v polovině února, avšak po již zmíněné validaci, při které vypadla i tato otázka, začalo šetření s měsíčním zpožděním. První dotazníky byly rozděleny a rozeslány 22. února, termín ukončení ankety byl stanoven na 5. dubna 2013.

Nakonec bylo vytisknuto 300 kusů dotazníků, z nichž 200 kusů byla dodána do úseku „Aktuatorika“ a 100 kusů do úseku „Gumovýroba“. Pracovníkům, kteří při práci používají počítač, byl dotazník zaslán na firemní e-mail, odkud si jej ti, kteří jej chtěli vyplnit vytiskli a sešili sami. Po vyplnění mohli všichni zaměstnanci vhodit dotazníky do tří připravených úren, které byly pro tyto účely vyrobeny a rozmístěny na různá místa ve firmě.

Dotazník byl anonymní, aby se zaměstnanci firmy nemuseli obávat možného postihu kvůli svým odpovědím. Až na jednu otázku týkající se nové zaměstnanecké výhody byly všechny otázky uzavřené, aby byl dotazník snáze vyhodnotitelný. Bylo stanoveno, že každému respondentovi by mělo vyplnění dotazníku trvat maximálně 10 minut.

V dotazníku byly nakonec použity tyto okruhy otázek:

- základní informace o zaměstnancích,
- hodnocení celkové spokojenosti s firmou
- hodnocení dílčích faktorů spokojenosti,

- úvahy zaměstnanců o změně zaměstnání,
- motivační a demotivační faktory působící ve firmě,
- zaměstnanecké výhody,
- budoucí vývoj podniku.

4.1 Návratnost dotazníků

Jak již bylo zmíněno výše, celkem bylo vytisknuto asi 300 dotazníků a část byla postupně dotisknuta. Celkem bylo vráceno 149 dotazníků, což znamená, že návratnost dotazníků je skoro 50 %. Toto číslo je poměrně vysoké. Vzhledem k tomu, že pracovníci dotazníky vyplňovali ze své vlastní vůle, a jak je známo, respondenti při vyplňování dotazníků často neradi spolupracují, jelikož mají pocit, že je to okrádá o čas, to lze považovat za úspěch.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretace

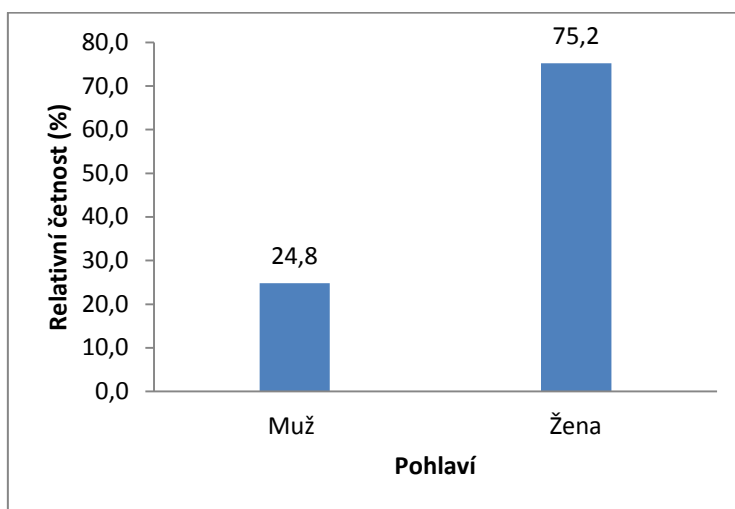
4.2.1 Základní informace o zaměstnancích

Nejprve bylo dotazníkové šetření soustředěno na otázky týkající se základních informací o zaměstnancích. Tyto otázky byly zařazeny v dotazníku proto, aby měla firma přehled o tom, jaká struktura zaměstnanců dotazníky vyplnila a jak odpovídala.

Pohlaví pracovníků

V této otázce bylo zjišťováno, jaký podíl mužů a žen se dotazníkového šetření nakonec zúčastnilo. Z následujícího grafu je patrné, že dotazníky vyplnilo mnohem více žen, než mužů, tedy konkrétně 24,8 % mužů a 75,2 % žen. Není to dáno ani tak tím, že by pracovnice byly prostě jen ochotnější dotazníky vyplnit, ale ve firmě pracuje mnohem více žen, než mužů, zejména ve výrobě. Tyto skutečnosti zobrazuje následující graf 4.1, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.1 Pohlaví dotazovaných pracovníků

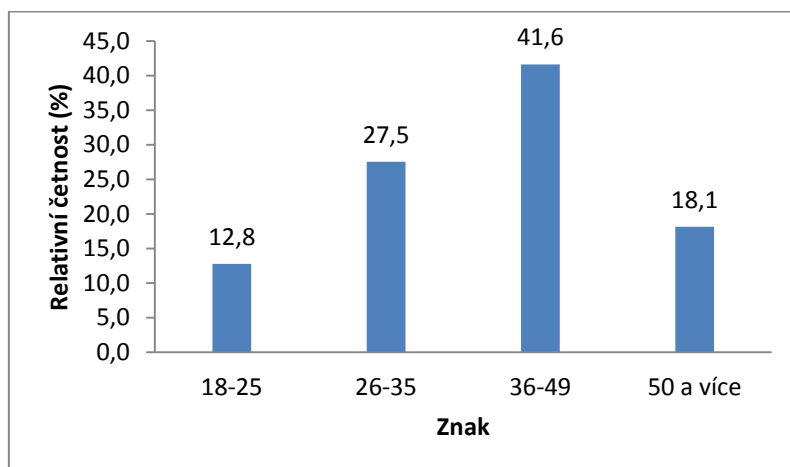


Zdroj: Vlastní zpracování

Věk respondentů

U tohoto bodu bylo třeba zjistit, kolik je pracovníkům let, tedy přesněji, v jaké věkové relaci se nacházejí. Pracovníků, kterým je 18-25 let, u kterých je pravděpodobné, že je firma jejich první zaměstnavatel, nebo alespoň jeden z prvních, se zúčastnilo 12,8 % pracovníků, pracovníků ve věku od 26 do 35 let 27,5 %, pracovníků od 36 do 49 nejvíce, celkem 41,6 % pracovníků a ve věku a 50 a více let, kteří mají zpravidla odpracovaných už mnoho let a je možné, že už je firma jejich několikátým zaměstnavatelem a mohou tudíž firmu porovnat s jinými firmami, se zúčastnilo 18,1 %. Tyto výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu 4.2, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.2 Věk dotazovaných pracovníků

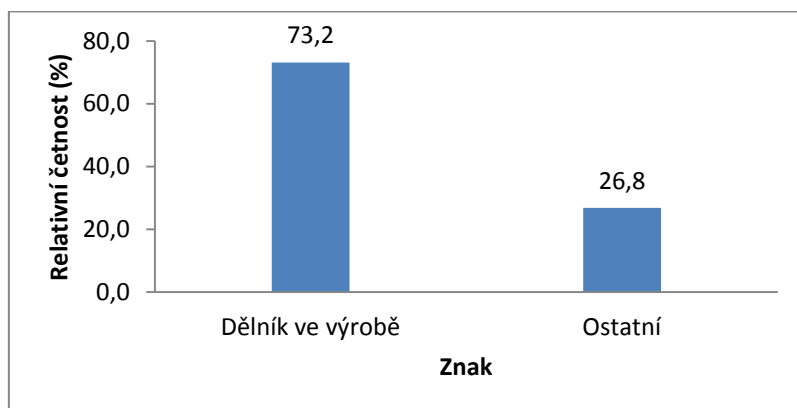


Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní zařazení pracovníků

Cílem otázky bylo zjistit, jakou poměrnou část z dotazovaných tvoří dělníci ve výrobě a jakou ostatní pracovníci, tedy mechanici, seřizovači, mistři, včetně THP pracovníků pracujících například v oddělení nákupu, fakturací a podobně i manažerů. Z výsledků šetření vyplynulo, že se jej zúčastnilo mnohem více pracovníků, kteří pracují jako dělníci ve výrobě. Konkrétně to bylo 73,2 % respondentů. Zbývající část, 26,8 % respondentů, tvořili ostatní pracovníci. Tyto výsledky nejsou překvapující, výrobních dělníků je totiž ve firmě mnohem více, než ostatních pracovníků, i proto, že se ve výrobě pracuje na 3 směny a proto je potřeba více pracovníků. Tato zjištění jsou uvedena v následujícím grafu 4.3, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce uvedené v příloze č. 2.

Graf 4.3 Pracovní zařazení pracovníků

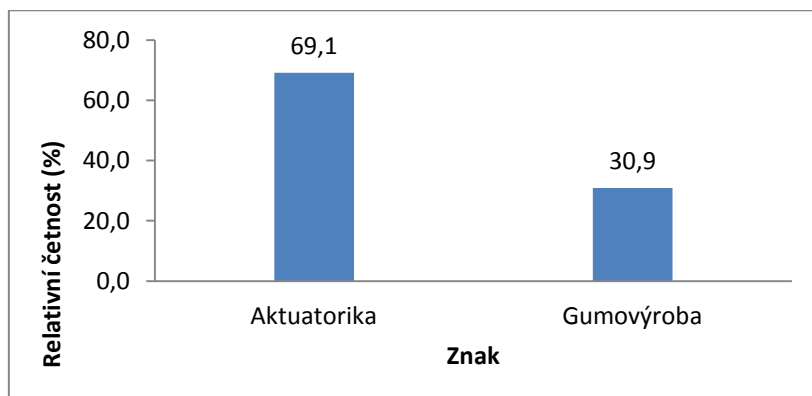


Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast, pro kterou pracovníci pracují

Otázka, pro kterou oblast dotazovaní pracovníci pracují, byla požadována firmou. Zaměstnanci měli zaznačit, zda spadají do oblasti aktuatoriky, nebo do gumovýroby. Valná většina dotazovaných, konkrétně 103 (tedy 69,1 %) respondentů, pracuje v aktuatorice, pouze 46 (30,9 %) pracovníků, kteří na tuto otázku odpověděli, spadají pod gumovýrobu. V aktuatorice pracuje více zaměstnanců, než v gumovýrobě, výsledky tedy odpovídají zaměstnanecké struktuře. Výsledky ukazuje následující graf 4.4, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.4 Oblast výroby, ve které pracovníci pracují

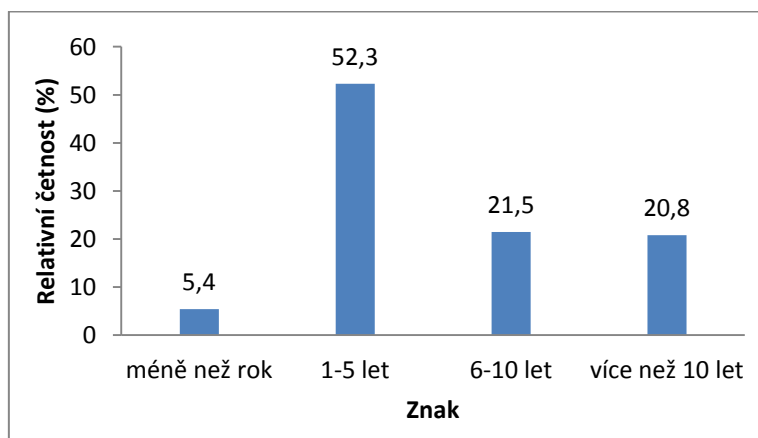


Zdroj: Vlastní zpracování

Počet odpracovaných let ve firmě

Záměrem tohoto bodu bylo zjistit, jak dlouho už dotazovaní zaměstnanci ve firmě pracují. Pracovníci se zařadili do kategorií, kdy ve firmě pracují méně než 1 rok, 1 - 5 let, 6 - 10 let a více než 10 let. Pracovníků, kteří ve firmě pracují méně než rok, bylo poměrně málo, celkem 5,4 % z celkového počtu. Ti, kteří ve firmě pracují 1 - 5 let, představují největší, 52,3 % část. 6 – 10 let ve firmě pracuje 21,5 % dotazovaných pracovníků. Zaměstnanců, kteří ve firmě pracují více než 10 let a ve firmě tedy pamatují nejdelší dobu a vědí, jak to tam vypadalo dříve a vypadá nyní a mohou tedy nejlépe porovnávat současný a minulý stav firmy, se zúčastnilo 20,8 %. Tato zjištění jsou uvedena v následujícím grafu 4.5, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce uvedené v příloze č. 2.

Graf 4.5 Počet let, po které už pracovníci ve firmě pracují



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Hodnocení celkové spokojenosti s firmou

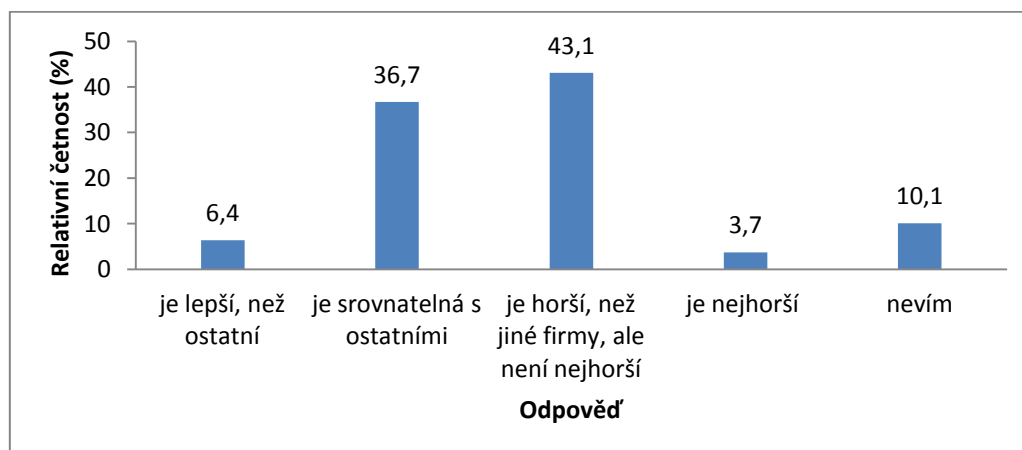
Hodnocení společnosti ze strany zaměstnanců

Pro firmu je hodnocení firmy ze strany zaměstnanců důležité. Tato otázka v sobě vlastně obsahuje různé aspekty spokojenosti a zaměstnanci při svém hodnocení berou v potaz různé subjektivně vnímané skutečnosti.

a) Dělníci

7 pracovníků z celkového počtu 109 dělníků, tedy 6,4 % uvedlo, že je firma lepší, než ostatní. Není to sice moc, ale je pozitivní, že je firma pro část pracovníků tak dobrá. 36,7 % respondentů uvedlo, že je firma srovnatelná s ostatními, zaměstnanci tedy nevidí velký rozdíl mezi svým zaměstnavatelem a jinými firmami. Největší část, 43,1 % pracovníků si myslí, že je firma horší, než jiné firmy, ale není nejhorší. 3,7 % respondentů považují firmu za nejhorší. 10,1 % pracovníků odpovědělo, že neví. Celkově tedy dělníci hodnotí spíše jako horší. Výsledky ukazuje následující graf 4.6, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.6 Hodnocení firmy výrobními dělníky



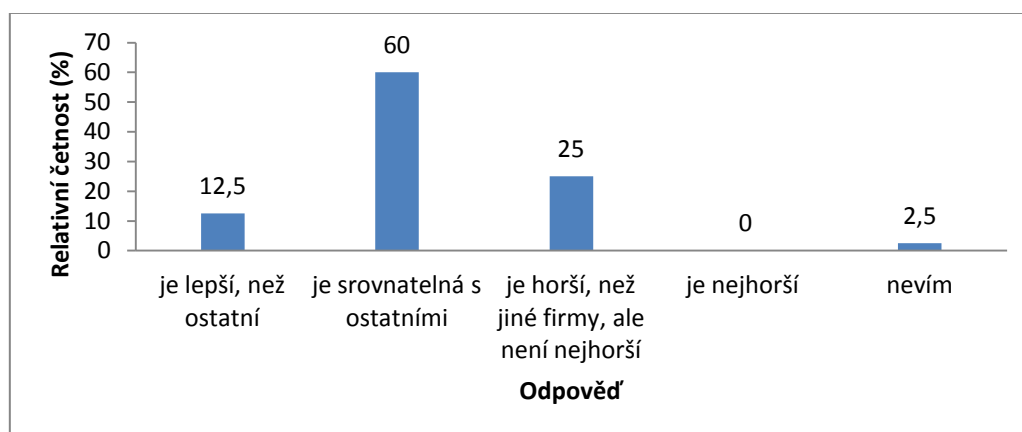
Zdroj: Vlastní zpracování

b) Ostatní

U ostatních pracovníků dopadly výsledky trochu jinak. Bylo zjištěno, že 12,5 % pracovníků hodnotí firmu jako lepší než ostatní, celkem 24 pracovníků ze 40, tedy 60 %, nejvyšší podíl

z celkového počtu, hodnotilo firmu jako srovnatelnou s ostatními. V tomto se tento výsledek odlišuje od výše zmíněných výsledků u dělníků ve výrobě. 25 % pracovníků hodnotí firmu jako horší, než jiné firmy, ale ne nejhorší. Nikdo si nemyslel, že by firma byla nejhorší ze všech, což je velmi pozitivní. 1 pracovník odpověděl, že neví. Celkově jsou tedy ostatní pracovníci, na rozdíl od výrobních dělníků, spíše spokojeni. Tato zjištění jsou uvedena v následujícím grafu 4.7, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce uvedené v příloze č. 2.

Graf 4.7 Hodnocení firmy jejími zaměstnanci (ostatními)



Zdroj: Vlastní zpracování

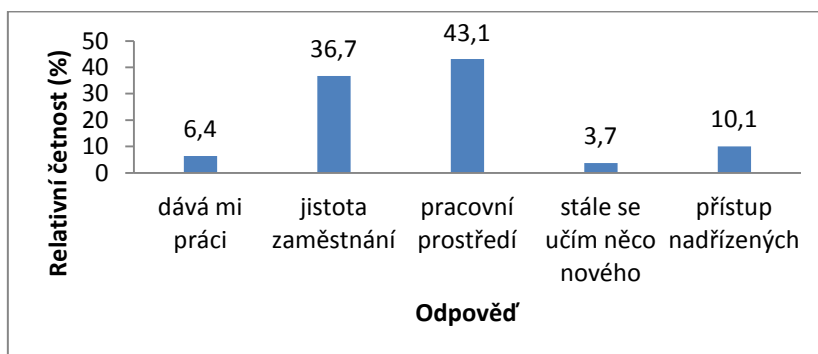
Faktory, kterých si pracovníci na firmě nejvíce váží

Zjištění toho, co zaměstnanci považují na firmě za nejlepší jí dává vědět, co je pro pracovníky na firmě nejlepší. Pracovníci v této oblasti mohli zaznačit více odpovědí.

a) pracovníci ve výrobě

Další otázka se týkala toho, čeho z nabízených odpovědí si zaměstnanci nejvíce váží. U výrobních dělníků je to pracovní prostředí (odpovědělo 43,1 % respondentů) a jistota zaměstnání (celkem 36,7 % odpovědí). O něco méně si váží přístupu nadřízených (10,1 % odpovědí). 6,4 % uvedlo, že si váží toho, že jim firma dává práci. Nejméně z nabízených odpovědí si výrobní dělníci váží toho, že se učí stále něco nového, což tvoří pouze 3,7 % odpovědí. Zde je vidět, že zaměstnanci oceňují pracovní prostředí ve firmě, které je, hlavně v oblasti aktuaturiky, velmi čisté. V gumovýrobě je prostředí prašné. Výsledky ukazuje následující graf 4.8, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.8 Čeho si zaměstnanci na firmě nejvíce váží – výrobní dělníci

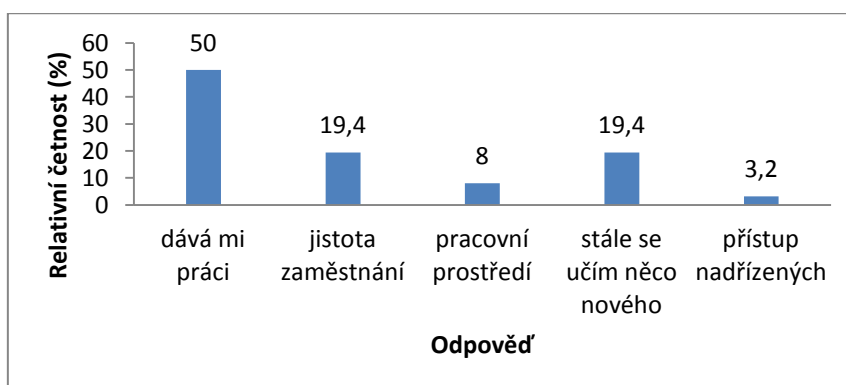


Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní pracovníci

U ostatních pracovníků byly zjištěny odlišné výsledky. Na rozdíl od výrobních dělníků si ostatní pracovníci na firmě nejvíce váží toho, že jim dává práci. Tato odpověď byla označena 31 krát, tvořila tedy přesně polovinu odpovědí. Shodný počet odpovědí (19,4 %) byly označeny u jistoty zaměstnání a toho, že se pracovníci učí stále něco nového. O něco méně si váží pracovního prostředí, což tvoří 8 % odpovědí. To, že si zaměstnanci váží přístupu nadřízených, tvořilo pouze 3,2 % odpovědí. Tyto skutečnosti jsou uvedeny v následujícím grafu 4.9, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.9 Čeho si zaměstnanci na firmě nejvíce váží – ostatní pracovníci



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3 Hodnocení dílčích faktorů spokojenosti zaměstnanců

Mezi dílčí faktory spokojenosti byly zařazeny následující faktory:

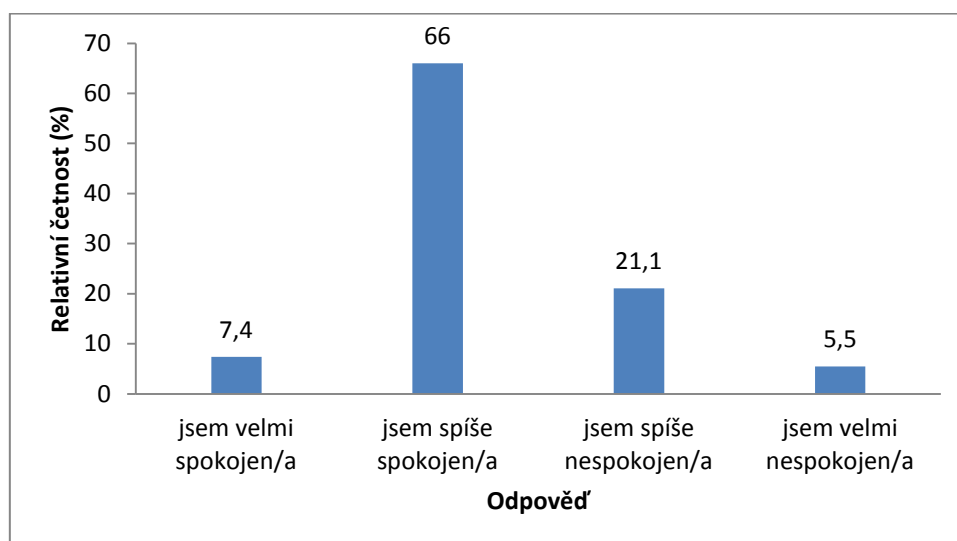
Spokojenost s bezpečností a ochranou zdraví při práci

V této otázce byli zaměstnanci dotazováni na to, jak jsou zaměstnanci spokojeni s bezpečností a ochranou zdraví při práci.

a) dělníci

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že 72 z celkových 109 výrobních dělníků, tedy 66 % respondentů, si myslí, že jsou s ochranou a bezpečností zdraví při práci spíše spokojeni. 7,4 % pracovníků je velmi spokojeno. Pro odpověď „jsem spíše nespokojen“ se vyjádřilo celkem 21,1 % dělníků, pro odpověď „jsem velmi nespokojen“ celkem 5,5 % pracovníků. Po sečtení odpovědi u „jsme velmi spokojen“ a „jsem spíše spokojen“ a porovnání se součty odpovědí „jsem spíše nespokojen“ a „jsem velmi nespokojen“ bylo zjištěno, že 73,4 % je s bezpečností a ochranou zdraví při práci spokojeno, 26,6 % je nespokojeno. Dělníci jsou tedy s tímto faktorem spokojenosti spíše spokojeni. Tyto výsledky jsou uvedeny v následujícím grafu 4.10, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.10 Spokojenost výrobních dělníků s ochranou a bezpečností zdraví při práci

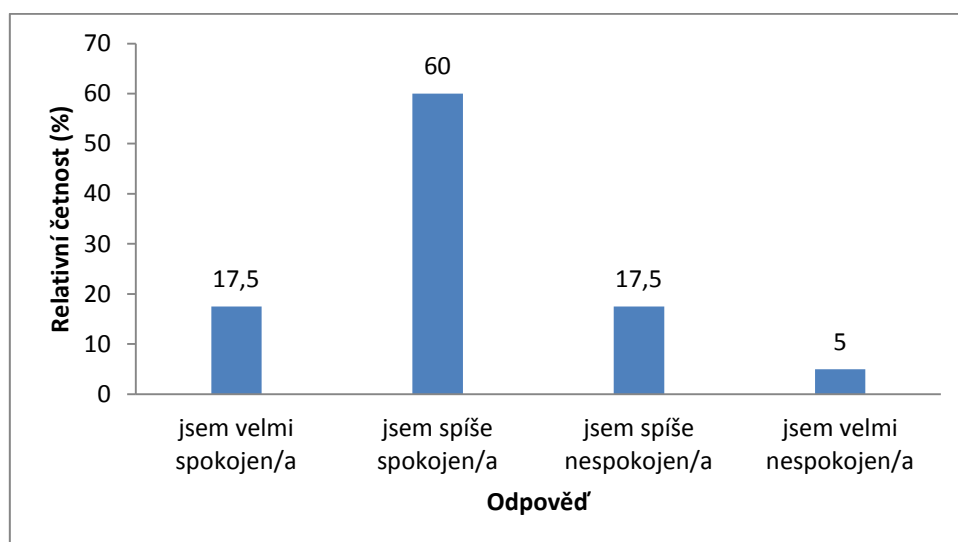


Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

U ostatních pracovníků jsou výsledky podobné. Celkem 60 % dotázaných uvedlo, že je s bezpečností a ochranou zdraví při práci spíše spokojeno, 17,5 % že je velmi spokojeno. Stejný počet, 17,5 % pracovníků si myslí, že je spíše nespokojeno a 5 % je velmi nespokojeno. Po sečtení odpovědi „jsem velmi spokojen“ a „jsem spíše spokojen“ a porovnání se součty odpovědi „jsme spíše nespokojen“ a „jsem velmi nespokojen“ bylo zjištěno, že 77,5%, je s bezpečností a ochraně zdraví při práci spokojeno, kdežto 22,5% je nespokojeno. Ostatní pracovníci jsou s tímto faktorem spokojenosti tedy také, stejně jako dělníci spíše spokojeni. Tato zjištění zobrazuje graf 4.11, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.11 Spokojenost ostatních pracovníků s ochranou a bezpečností zdraví při práci



Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost s úrovní sociálního zařízení

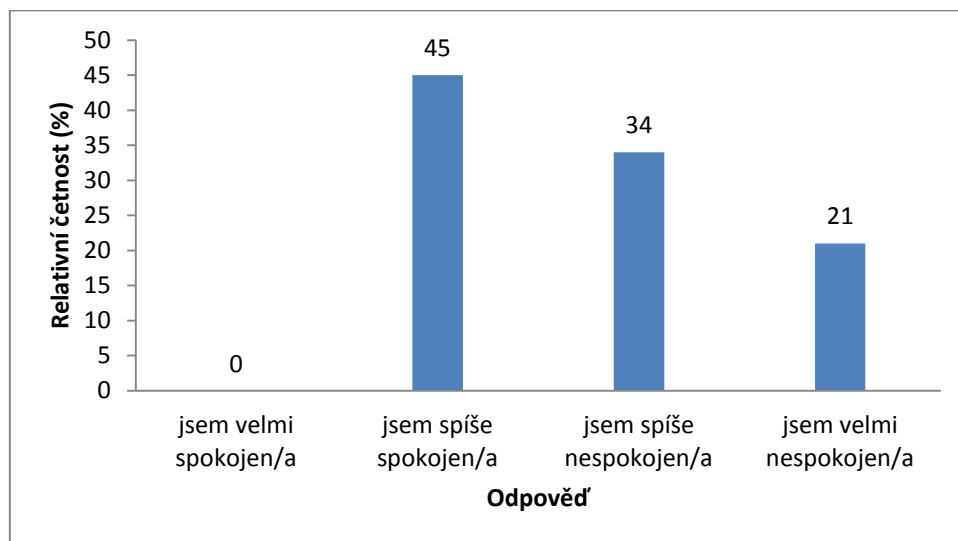
Další otázka je věnována spokojeností s úrovní sociálního zázemí, tedy tomu, jak jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením, vzhledem a počtem šaten, toalet a sprch.

a) dělníci

Celkem 49 pracovníků ze 109, tedy 45 % uvedlo, že je se sociálním zázemím ve firmě spíše spokojeno. Nikdo však neuvedl, že by byl velmi spokojen. 34 % pracovníků je spíše nespokojeno a 21 % pracovníků velmi nespokojeno. Sečtou-li se odpovědi „jsem velmi

spokojen“ a jsem spíše spokojen“ a porovnají se součty odpovědí „jsme spíše nespokojen“ a „jsem velmi nespokojen“ tak se zjistí, že celkem 45 %, je s bezpečností a ochraně zdraví při práci spokojeno, kdežto 60 pracovníků (55 %) je nespokojeno. Dělníci jsou tedy s úrovní sociálního zázemí ve společnosti spíše nespokojeni. Z některých připsaných názorů v dotaznících vyplývá, že na některých pracovištích je nedostatek toalet, málo prostorů v šatnách a také malé skříňky na věci v šatnách a také nefunkční sprchy. To může být důvodem vysoké nespokojenosti u této části pracovníků. Tato zjištění jsou zobrazena v následujícím grafu 4.12, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.12 Spokojenost dělníků s úrovní sociálního zařízení

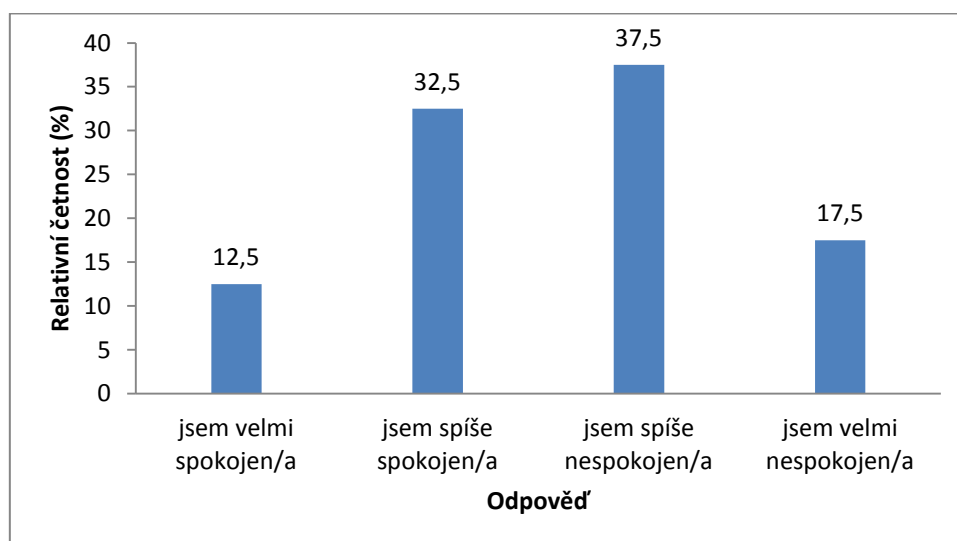


Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

U ostatních pracovníků jsou výsledky podobné. Celkem 32,5 % dotázaných uvedlo, že je s úrovní sociálního zázemí spíše spokojeno, 12,5 % je velmi spokojeno. Naopak 37,5 % pracovníků si myslí, že je spíše nespokojeno a 17,5 % pracovníků je velmi nespokojeno. Po sečtení odpovědí „jsem velmi spokojen“ a jsem spíše spokojen“ a porovnání se součty odpovědí „jsme spíše nespokojen“ a „jsem velmi nespokojen“ bylo zjištěno, že 45 %, je s úrovní sociálního zařízení spokojeno, kdežto (55%) je nespokojeno. Ostatní pracovníci jsou s tímto faktorem spokojenosti tedy stejně nespokojeni, jako dělníci. Následující výsledky jsou zobrazeny v grafu 4.13, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.13 Spokojenost ostatních pracovníků s úrovní sociálního zařízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost se stravováním v kantýně

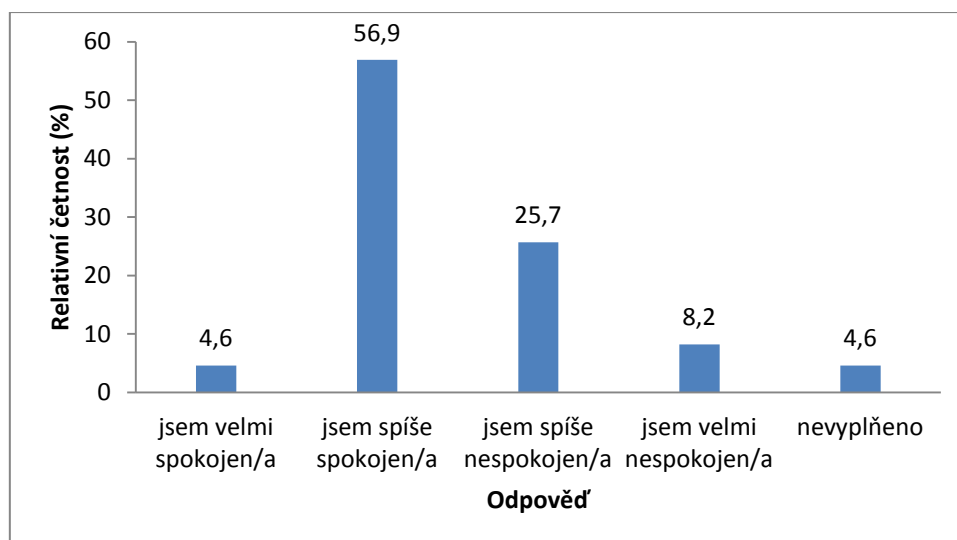
Dále byla zjišťována spokojenost zaměstnanců se stravováním v kantýně. Ve firmě je kantýna, do které dodává jídlo firma Sodexo, takže se v ní přímo nevaří, ale jídlo se tam pouze ohřívá a vydává. Z toho se dá usoudit, že v této otázce zaměstnanci nehodnotí pouze stravování jako takové, ale i samotnou firmu Sodexo jako dodavatele pokrmů. Zaměstnanci mají na výběr vždy ze dvou variant obědů na každý den, které si objednávají dopředu. V kantýně je i občerstvení, kde si zaměstnanci mohou nakoupit pití nebo svačinu.

a) dělníci

Celkem 5 pracovníků (4,6 %) tuto otázku nevyplnilo a připsali k ní, že kantýnu nenavštěvují, proto nemohou otázku posoudit. 62 pracovníků z celkového počtu 104, tedy 56,9 %, kteří otázku vyplnili, jsou se stravováním v kantýně spíše spokojeni. 4,6 % pracovníků je velmi spokojeno. Naopak spíše nespokojeno je 25,7 % zaměstnanců a 8,2 % pracovníků je velmi nespokojeno. Po sečtení odpovědi „jsem velmi spokojen“ a „jsem spíše spokojen“ a porovnání se součty odpovědí „jsem spíše nespokojen“ a „jsem velmi nespokojen“ bylo zjištěno, že 64,4 %, ze všech vyplněných odpovědí je se stravováním v kantýně spokojeno, zatímco 35,6 % je nespokojeno. Celkově jsou tedy dělníci se stravováním v kantýně spíše spokojeni. Z poznámek připsaných v dotaznících lze vyčíst, že některým pracovníkům vadí malé porce jídla, jeho chuť a vysoká cena. Někteří by uvítali přidat do nabídky jídel nějaké zdravé

pokrmu. Následující skutečnosti jsou zobrazeny v grafu 4.14, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.14 Spokojenost se stravováním v kantýně - dělníci

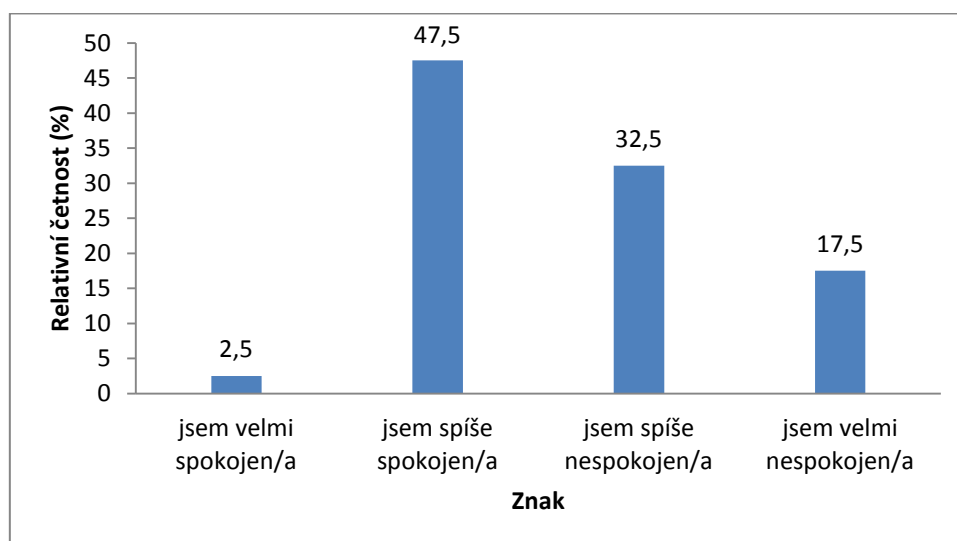


Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

U ostatních pracovníků je hodnocení podobné. Většina dotazovaných, celkem 47,5 % osob, je se stravováním v kantýně spíše spokojena. 1 respondent, který tvoří 2,5 % odpovědí je velmi spokojen. 32,5 % pracovníků je spíše nespokojeno a 17,5 % je velmi nespokojeno. Po sečtení pozitivních a negativních odpovědí bylo zjištěno, že výsledky jsou totožné, tedy 20 respondentů z 20, tedy 50% je spokojeno a 50 % osob je nespokojeno. Nedá se tedy, na rozdíl od odpovědí výrobních dělníků jednoznačně určit, zda jsou spíše spokojeni, nebo nespokojeni. Důvody nespokojenosti mohou být chuť jídla, jeho cena, množství či malá nabídka jídel. Tato zjištění jsou uvedena v následujícím grafu 4.15, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.15 Spokojenost se stravováním v kantýně - ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování

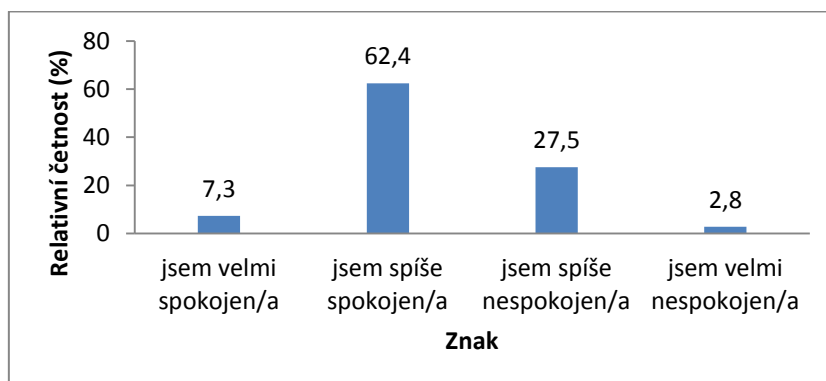
Hodnocení zajímavosti práce

Dále firmu zajímalo, zda zaměstnanci považují svou práci za zajímavou a uspokojivou.

a) dělníci

68 pracovníků ze 109, tedy 62,4 % odpovědělo, že jsou se svou prací spíše spokojeni, 7,3 % ji považuje za velmi zajímavou. Pro 27,5 % pracovníků je práce spíše nezajímavá a pro 2,8 % zaměstnanců velmi nezajímavá a neuspokojivá. Sečtou-li se pozitivní a negativní odpovědi můžeme zjistit, že 69,7 % dělníků považují svou práci za zajímavou a uspokojivou, zato 30,3 % ne. Těmto nespokojeným pracovníkům zřejmě připadá práce monotónní a fádni. Vysoký počet spokojených dělníků je zřejmě způsoben tím, že pracovníci často mění stanoviště výroby a práce se jim tedy tolik neopakuje. Výsledky jsou znázorněné v následujícím grafu 4.16, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.16 Hodnocení zajímavosti a uspokojivosti práce – dělníci

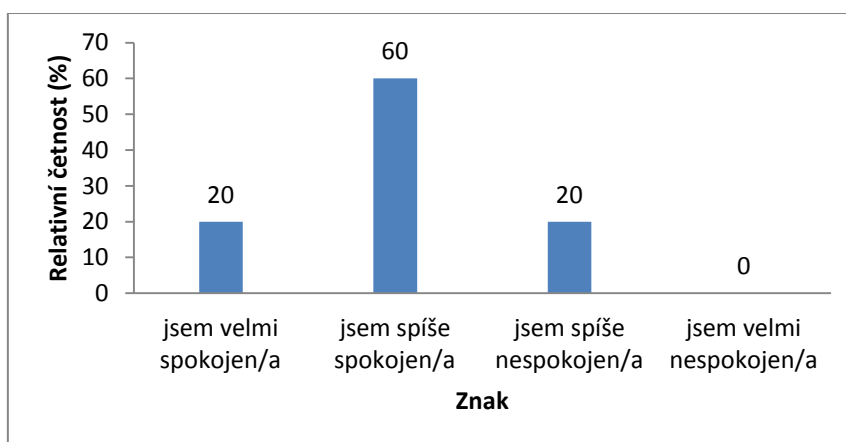


Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

U ostatních pracovníků jsou dílčí výsledky trochu odlišné. 20 % pracovníků je velmi spokojeno, 60 % je spíše spokojeno. Nikdo není velmi nespokojen a 20 % pracovníků je spíše nespokojeno. Z těchto výsledků vyplývá, že 32 pracovníků ze 40, tedy 80% pracovníků je spokojených, a 8 pracovníků (20 %) je nespokojených. Ostatní zaměstnanci tedy svou práci spíše považují za zajímavou a uspokojivou. Zaměstnanci jsou tedy se svou prací také spokojeni, dokonce více, než dělníci. Tyto výsledky ukazuje graf 4.17, vstupní hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 2.

Graf 4.17 Hodnocení zajímavosti a uspokojivosti práce - ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování

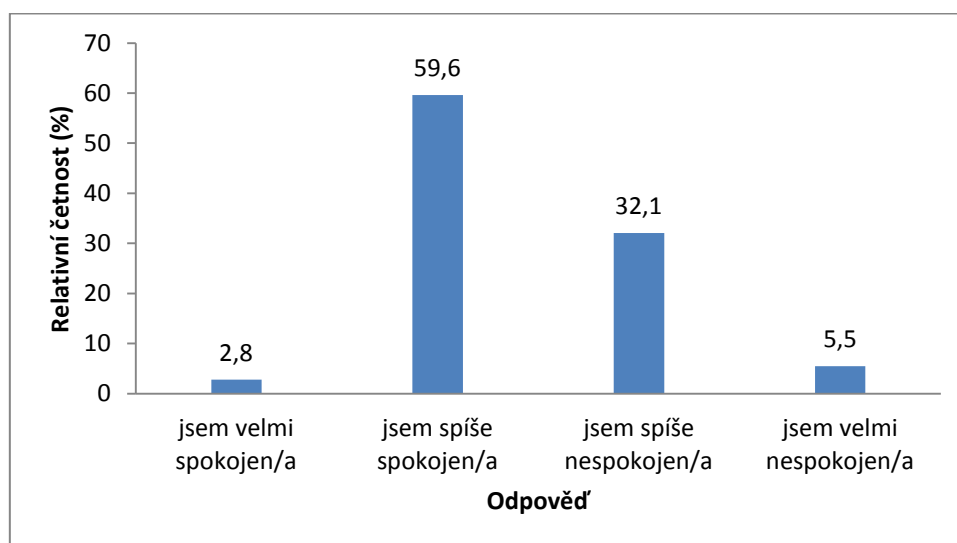
Hodnocení, zda se zaměstnanci cítí ve firmě příjemně

Následuje hodnocení, zda se zaměstnanci cítí ve firmě příjemně. Názor zaměstnance to, jestli se cítí příjemně, může ovlivňovat např. atmosféra, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti apod, čistota apod. Tuto otázku tedy může ovlivňovat celá řada faktorů.

a) dělníci

Celkem 59,6 % pracovníků prohlásilo, že se v práci cítí spíše příjemně. 2,8 % pracovníků jsou velmi spokojeni. 32,5 % pracovníků se cítí spíše nepříjemně a 5,5 % pracovníků velmi nepříjemně. Při porovnání pozitivních a negativních odpovědí bylo zjištěno, že celkem 62,4% se ve firmě cítí příjemně, zatímco 37,6 % se v zaměstnání cítí nepříjemně. Celkově jsou tedy dělníci spíše spokojeni. Tyto skutečnosti jsou zobrazeny v následujícím grafu 4.18, vstupní hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 2.

Graf 4.18 Hodnocení, zda se zaměstnanci ve firmě cítí příjemně – dělníci



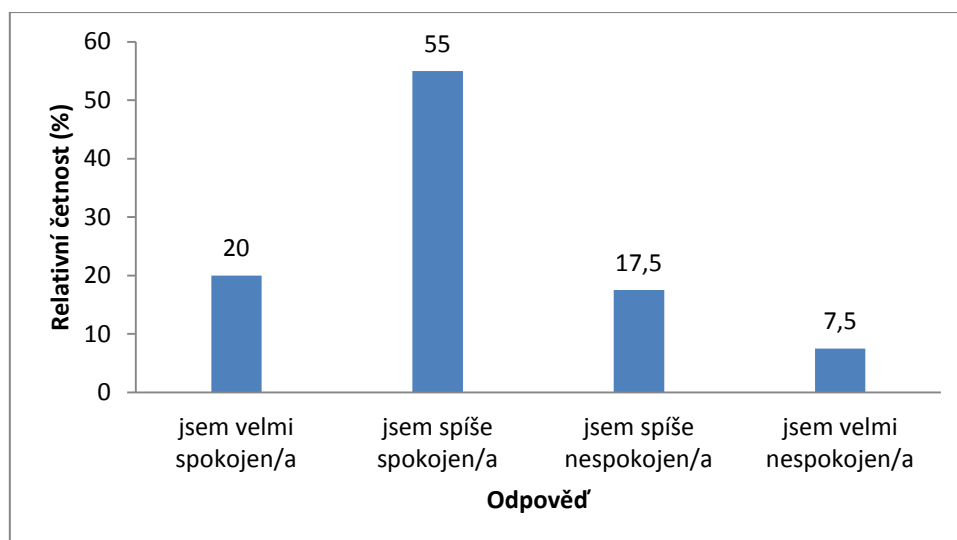
Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

Výsledky u ostatních pracovníků jsou podobné. 55 % pracovníků je spíše spokojeno, 20 % pracovníků velmi spokojeno. 17,5 % zaměstnanců je spíše nespokojeno a 7,5 % pracovníků je velmi nespokojeno. Celkově je tedy 75 % pozitivních odpovědí, nespokojeno je 25 %. Ostatní

pracovníci jsou tedy stejně, jako dělníci spokojeni. Tyto výsledky jsou uvedeny v grafu 4.19, vstupní hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 2.

Graf 4.19 Hodnocení, zda se zaměstnanci ve firmě cítí příjemně - ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování

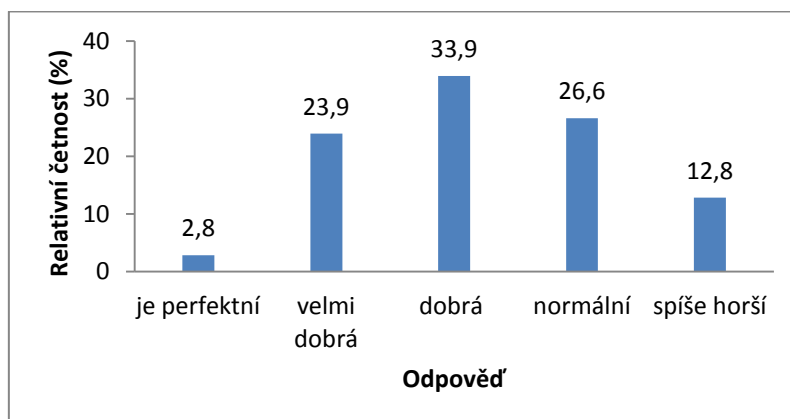
Hodnocení atmosféry na pracovišti

Následující část je věnována atmosféře na pracovišti. Pokud se mají zaměstnanci ve firmě cítit spokojeně, je třeba, aby ve firmě byla dobrá atmosféra. Atmosféru mohou ovlivňovat mezilidské vztahy se spolupracovníky i s nadřízenými.

a) dělníci

Celkem 37 pracovníků, tedy (33,9 %) si myslí, že je atmosféra na pracovišti dobrá. Jedná se o nejčastější odpověď. 26 pracovníků (23,9 %) považuje atmosféru za velmi dobrou a 3 pracovníci (2,8 %) dokonce za perfektní. 29 pracovníků (26,6 %) si myslí, že je atmosféra normální, takže nejspíše někdy lepší a někdy horší. 14 dělníků, tedy 12,8 %, si myslí, že je atmosféra spíše horší. Dělníci tedy atmosféru na pracovišti hodnotí spíše jako dobrou. Tato zjištění jsou uvedena v následujícím grafu 4.20, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.20 Hodnocení atmosféry na pracovišti - dělníci

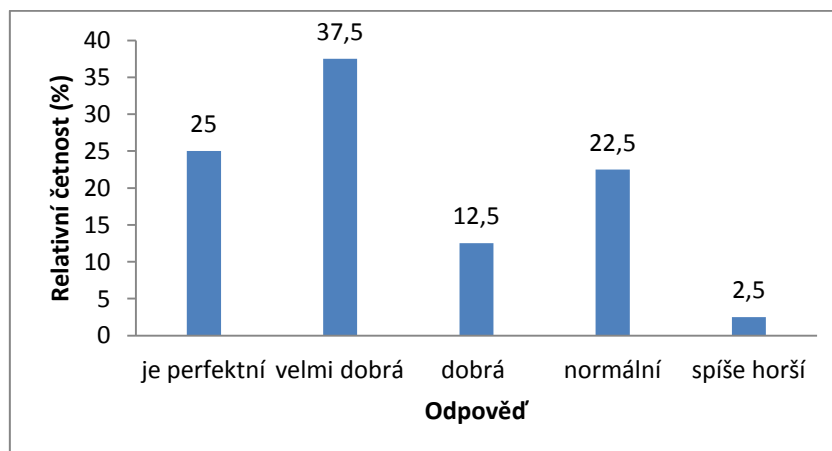


Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

Jak je patrné z následujícího grafu 4.21, u ostatních pracovníků jsou výsledky trochu odlišné. 15 pracovníků (37,5 %) si myslí, že je atmosféra na pracovišti velmi dobrá. 10 pracovníků (25 %), že je perfektní. 5 (12,5 %) pracovníků zastává názor, že je atmosféra dobrá, 9 (22,5 %) že je normální. Pouze 1 pracovník (2,5%) si myslí, že je atmosféra na pracovišti spíše horší. Zdá se tedy, že ostatní pracovníci jsou s atmosférou na pracovišti více spokojeni, než dělníci. Vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.21 Hodnocení atmosféry na pracovišti - ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování

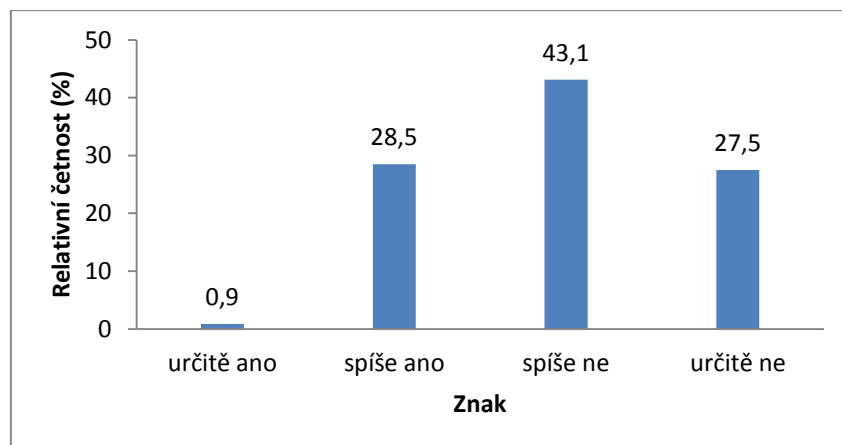
Hodnocení, zda zaměstnanci cítí dostatečnou podporu od svých nadřízených

Dále se pozornost soustředila na podporu zaměstnanců do nadřízených. Je potřeba, aby zaměstnanci cítili dostatečnou podporu. Pokud se snaží svou práci odvézt co nejlépe a necítí zpětnou vazbu od svých nadřízených, cítí se nespokojeni.

a) dělníci

Z rozdělení četností hodnot vyplývá, že pouze 1 pracovník, který tvoří 0,9 % odpovědí, určitě cítí podporu od svých nadřízených. Celkem 28,5 % dělníků si však myslí, že spíše ano. Pro odpověď „spíše ne“ se vyslovilo 43,1 % pracovníků a pro „určitě ne“ 27,5 % pracovníků. To znamená, že pozitivní odpovědi je 29,4 % a zbytek, tedy 70,6 % tvoří negativní odpovědi. Většina dělníků tedy necítí dostatečnou podporu od svých nadřízených, což může vést k jejich nespokojenosti. Podpora je pro každého pracovníka důležitá. Tato zjištění jsou znázorněna v následujícím grafu 4.22, vstupní hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 2.

Graf 4.22 Hodnocení, zda zaměstnanci cítí dostatečnou podporu od svých nadřízených – dělníci



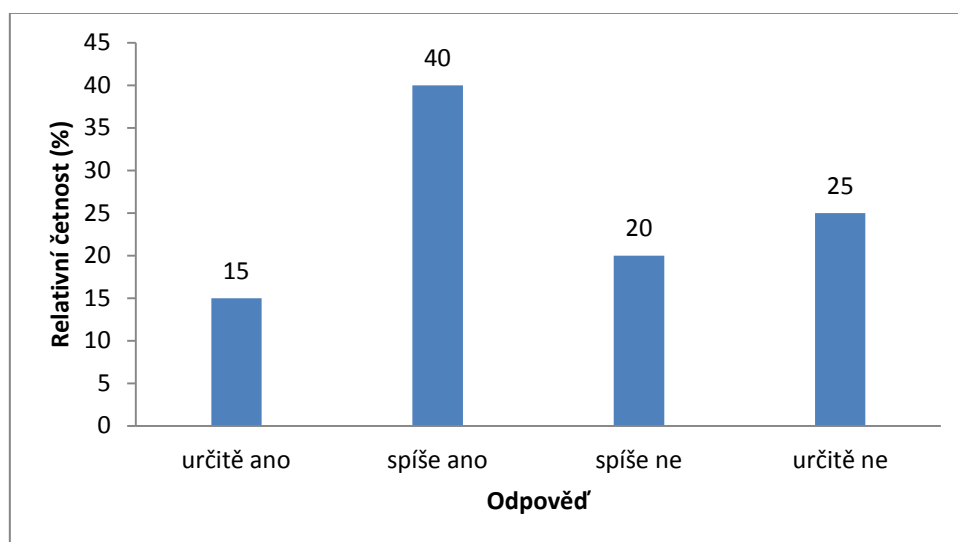
Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

Výsledky u ostatních pracovníků se od výsledků u dělníků liší. 15 % pracovníků je určitě spokojeno, 40 % pracovníků spíše spokojeno, 20 % pracovníků spíše nespokojeno a 25 %

pracovníků určitě nespokojeno. Po sečtení kladných a záporných odpovědí lze dojít k závěru, že 55 % pracovníků považují za podporu od svých nadřízených za dostatečnou, a 45 % je s podporou nespokojeno. Ostatní pracovníci jsou tedy s tímto faktorem spíše spokojeni a zároveň cítí větší podporu, než dělníci. Tyto výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu 4.23, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce uvedené v příloze č. 2.

Graf 4.23 Hodnocení, zda zaměstnanci cítí dostatečnou podporu od svých nadřízených - ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování

Možnost kariérního postupu

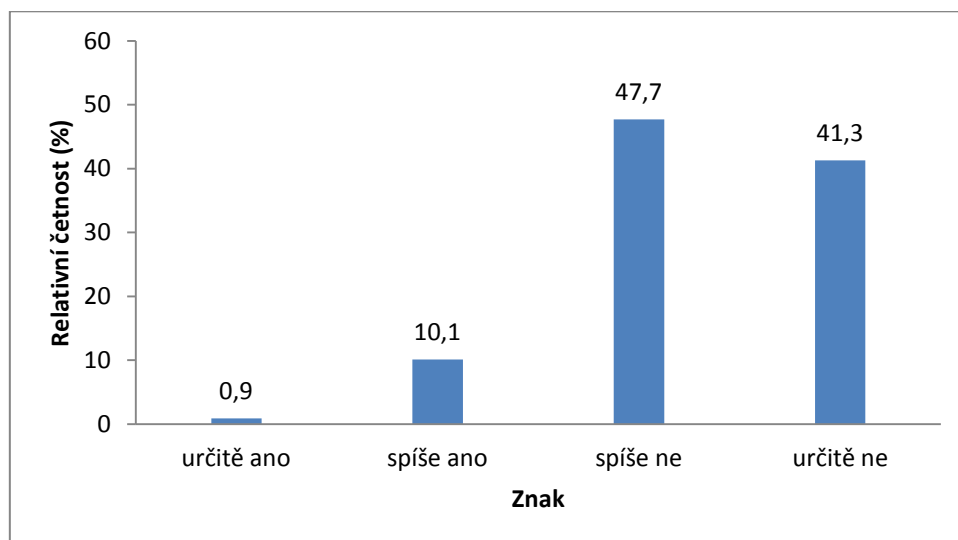
Dále byla zaměstnancům položena otázka, zda mají možnost kariérního postupu. Možnost kariérního postupu může zaměstnance motivovat k lepším výkonům a také jim dává naději, že celou dobu, kterou ve firmě stráví, nebudou dělat stále to samé, ale mohou vyzkoušet i jinou, třeba i lépe placenou pozici. Navíc je potřeba kariérního růstu (seberealizace) jedním z faktorů Maslowovy hierarchie potřeb.

a) dělníci

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že pouze 1 dělník, tvořící 0,9 % odpovědí si myslí, že má možnost kariérního postupu. 10,1 % pracovníků si myslí, že spíše ano. 47,7 % pracovníků označilo odpověď spíše ne a 41,3 % pracovníků určitě ne. To znamená, že pouze 11 % pracovníků se domnívá, že má možnost kariérního postupu a 89 % pracovníků možnost

kariérního postupu nemá. Kvůli tomu mohou být dělníci nespokojení a možná i flustrovaní. Tyto výsledky jsou uvedeny v grafu 4.24, vstupní hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 2.

Graf 4.24 Možnost kariérního postupu u dělníků

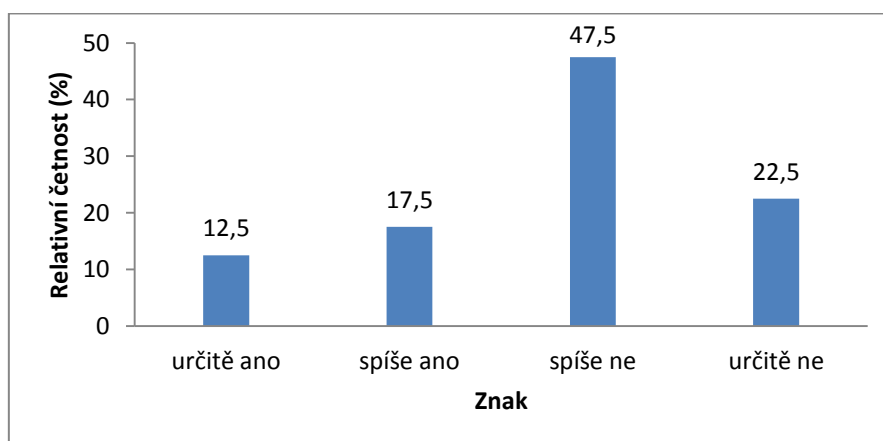


Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

Výsledky u ostatních pracovníků jsou podobné. 12,5 % pracovníků označilo, že určitě má možnost kariérního postupu a 17,5 % pracovníků označilo odpověď spíše ano. Nejvíce zaměstnanců, celkem 47,5 %, vybralo odpověď „spíše ne“ a 22,5 % pracovníků „určitě ne“. To znamená, že 30 procent pracovníků si myslí, že mají možnost kariérního postupu a 70 % je přesvědčeno, že se nemohou v kariéře posunout. Je to sice méně, než u dělníků, ale i tak je to hodně. Ostatní pracovníci si tedy stejně jako dělníci myslí, že spíše nemají možnost kariérního postupu. Tyto výsledky jsou uvedeny v grafu 4.25, vstupní hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 2.

Graf 4.25 Možnost kariérního postupu u ostatních pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

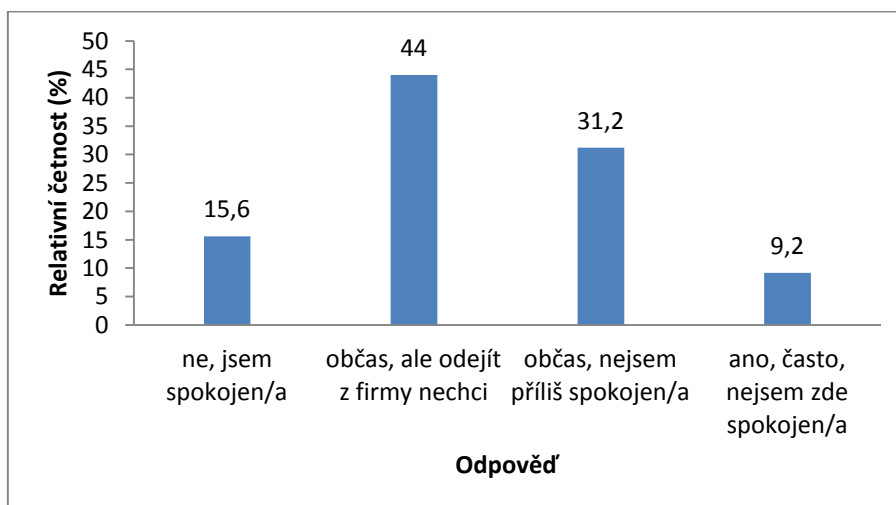
4.2.4 Úvahy zaměstnanců nad změnou zaměstnání.

V této oblasti byli zaměstnanci dotazováni na to, zda uvažují o změně zaměstnání a popřípadě jak často.

a) výrobní dělníci

V této otázce byli zaměstnanci dotazováni na to, zda uvažují o změně zaměstnání. Celkem 44 % dotazovaných dělníků odpovědělo, že občas, ale odejít z firmy nechťejí. Nejspíš se bojí toho, že by si jinou práci hledali jen stěží, vzhledem jak k míře nezaměstnanosti v ČR, i ve Zlínském kraji. 31,2 % pracovníků přemýšlejí nad změnou zaměstnání občas a 9,2 % pracovníků často. To znamená, že 40,4 % pracovníků někdy přemýšlejí nad odchodem z firmy a nejsou zde moc spokojeni. To pro firmu není moc povzbudivé, protože odchodem zaměstnanců z firmy by došlo k tomu, že by museli vynakládat další náklady na zaučování pracovníků a také by mohlo dojít ke ztrátě know-how. Zaměstnanci jsou nejspíše spokojeni s pracovním prostředím, chováním nadřízených či dalšími jinými faktory. 15,6 % procent respondentů však uvedlo, že o změně zaměstnání neuvažují. Výsledky ukazuje následující graf 4.26, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.26 Úvahy zaměstnanců nad změnou zaměstnání – dělníci

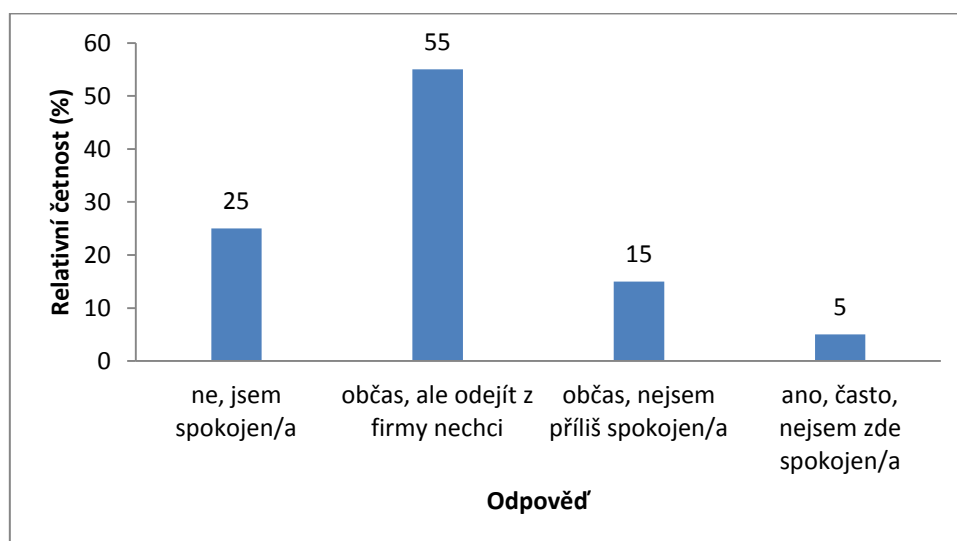


Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

Tentokrát se výsledky výrobních dělníků a ostatních pracovníků příliš neliší. 55 % pracovníků přemýšlejí nad odchodem z firmy občas, ale odejít nechtějí. 15 % pracovníků ve firmě není příliš spokojeno a nevadilo by jim, že by z firmy odešli. 5 % pracovníků je se zaměstnáním velmi nespokojeno a o změně zaměstnání přemýšlejí často. Zato 25 % z celkového počtu dotazovaných pracovníků, kteří nejsou výrobními dělníky, nad ztrátou zaměstnání nepřemýšlejí, protože se jim ve firmě líbí a jsou zde spokojeni. Zjištěné skutečnosti jsou uvedeny v následujícím grafu 4.27, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.27 Úvahy zaměstnanců nad odchodem ze zaměstnání – ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.5 Motivační a demotivační faktory působící ve firmě

Motivační faktory působící na zaměstnance

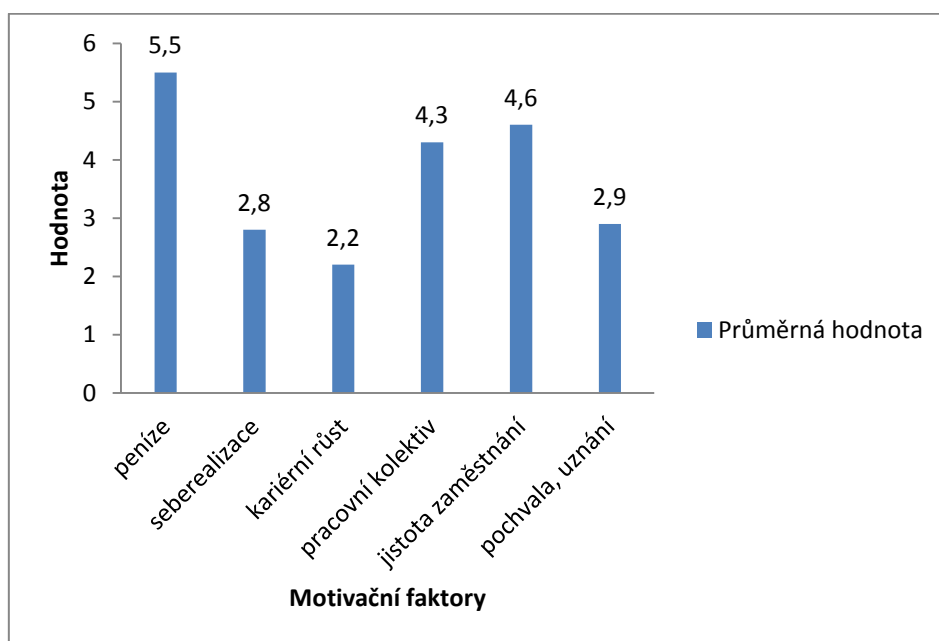
V této otázce měli zaměstnanci u každého motivačního faktoru z nabídky označit míru, jak moc je nabízené faktory motivují. Na výběr měli škálu 1-7, kde 1 byla nejméně a 7 nejvíce. Z těchto hodnot byly vypočítány průměrné hodnoty. Nabízenými faktory byly peníze, seberealizace, kariérní růst, pracovní kolektiv, jistota zaměstnání a pochvala a uznání.

a) dělníci

Prvním nabízeným faktorem, který měli pracovníci na výběr, byly peníze. Průměrná vypočtená hodnota u výrobních dělníků byla 5,5, což značí, že peníze, respektive mzda, pracovníky na dílně poměrně silně motivuje. Zároveň je to nejvyšší naměřená hodnota u motivačních faktorů. Seberealizaci hodnotí známkou 2,8. Podobně ohodnotili i kariérní růst, známkou 2,2. Seberealizace a kariérní růst tedy nejsou pro dělníky moc motivující. Zřejmě proto, že ve firmě není pro dělníky velká možnost posunu v kariéře a možnosti povýšení. Další faktor, pracovní kolektiv, je pro pracovníky spíše motivující, vykazuje hodnotu 4,3. Pracovníky zřejmě pracovní kolektiv motivuje jen lehce. Buď to pro ně není tak důležité, nebo je vztahy mezi pracovníky částečně i trochu demotivují. Jistotě zaměstnání byla

přiřazena hodnota 4,6. Tento faktor tedy zaměstnance spíše motivuje. Zřejmě to více platí u pracovníků na dobu neurčitou, kteří jsou rádi, že mají práci jistou. Pochvala a uznání má hodnotu 2,9. Pracovníky tedy moc nemotivuje. Buď pro ně pochvala není moc důležitá, anebo se jim žádné nedostává. Tyto skutečnosti jsou zobrazeny v následujícím grafu 4.28, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.28 Motivační faktory - dělníci

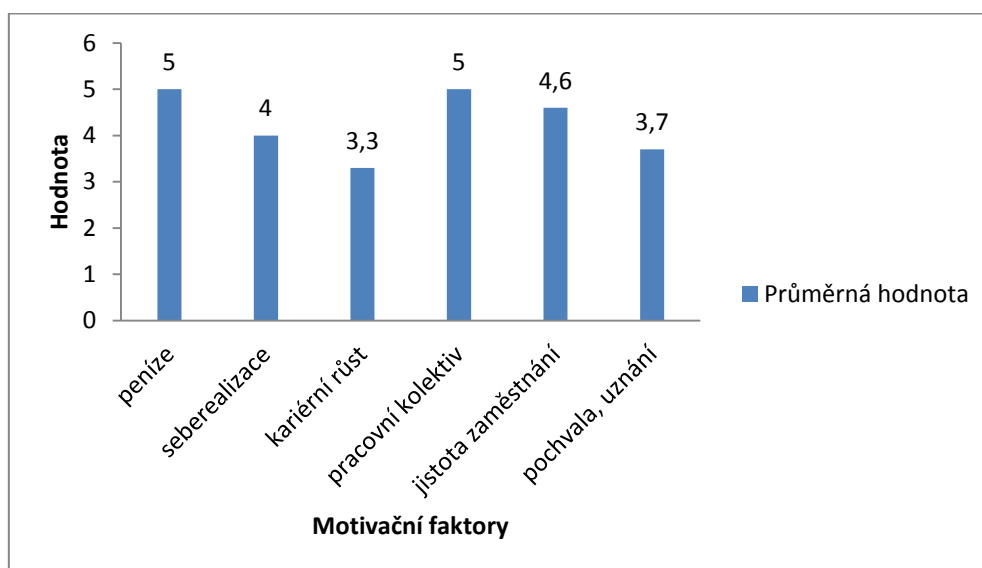


Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní pracovníci

U ostatních pracovníků byly peníze poměrně motivující, avšak méně, než u dělníků. Dokazuje se tak, že peníze jsou nejdůležitějším motivačním faktorem zaměstnanců. Seberealizace a kariérní růst jsou rovněž pro tyto pracovníky více motivující, než pro dělníky. Část pracovníků v kancelářích má zřejmě větší možnosti kariérního postupu, než dělníci. Pochvala a uznání a je pro ostatní pracovníky také více motivující, než u dělníků, vykazuje hodnotu 3,7. Jistota zaměstnání je pro dělníky i ostatní pracovníky naprosto stejně motivující, má tedy známku 4,6. Tyto skutečnosti jsou zobrazeny v grafu č. 4.29, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.29 Motivační faktory - ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování

Demotivační faktory působící na zaměstnance

Podobně jako motivační faktory byly posuzovány i faktory demotivační. Také zde se ze zjištěných četností jednotlivých hodnot u každého faktoru vypočítala průměrná hodnota.

Vybranými demotivačními faktory byly:

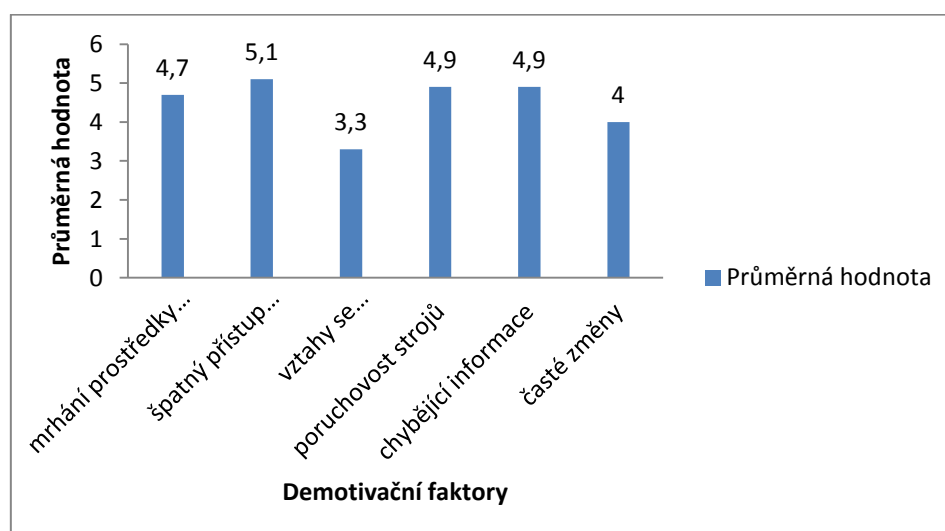
- mrhání prostředky společnosti,
- špatný přístup nadřízených,
- vztahy se spolupracovníky,
- poruchovost strojů,
- chybějící informace,
- časté změny ve výrobě, v dokumentaci apod.

a) dělníci

Následující graf 4.30 ukazuje, že téměř všechny nabízené faktory dělníky poměrně silně demotivují. Průměry hodnot se pohybovaly v rozmezí od 3,3 do 5,1. Konkrétně u mrhání prostředků společnosti byla zjištěna hodnota 4,7, poruchovost strojů 4,9, chybějící informace také 4,9 a o něco méně už mrhání prostředky společnosti (4) a vztahy se spolupracovníky (3,3). Z těchto hodnot lze tedy vyčíst, že nejvíce demotivující jsou pro dělníky špatný přístup

nadřízených, poruchovost strojů a chybějící informace a také mrhání prostředky společnosti. Někteří respondenti do dotazníku sami dopsali, že jim přijde, že je nadřízení ani slušně nepozdraví a vyrábí se mnoho zmetků, často i kvůli novým, nezkušeným pracovníkům, chybějícím informacím a vysoké poruchovosti strojů. Zde lze zřejmě hledat příčiny této nespokojenosti. Firma by se tedy měla zaměřit na chování nadřízených pracovníků, aby byla v podniku přátelštější atmosféra a pokud je to možné, zvýšit informovanost pracovníků, popřípadě nakoupit nové stroje nebo zlepšit údržbu strojů. Dělníci, totiž při poruchách strojů a zařízení neplní výkonové normy, což je přivádí do nesnází. Vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.30 Demotivační faktory – dělníci



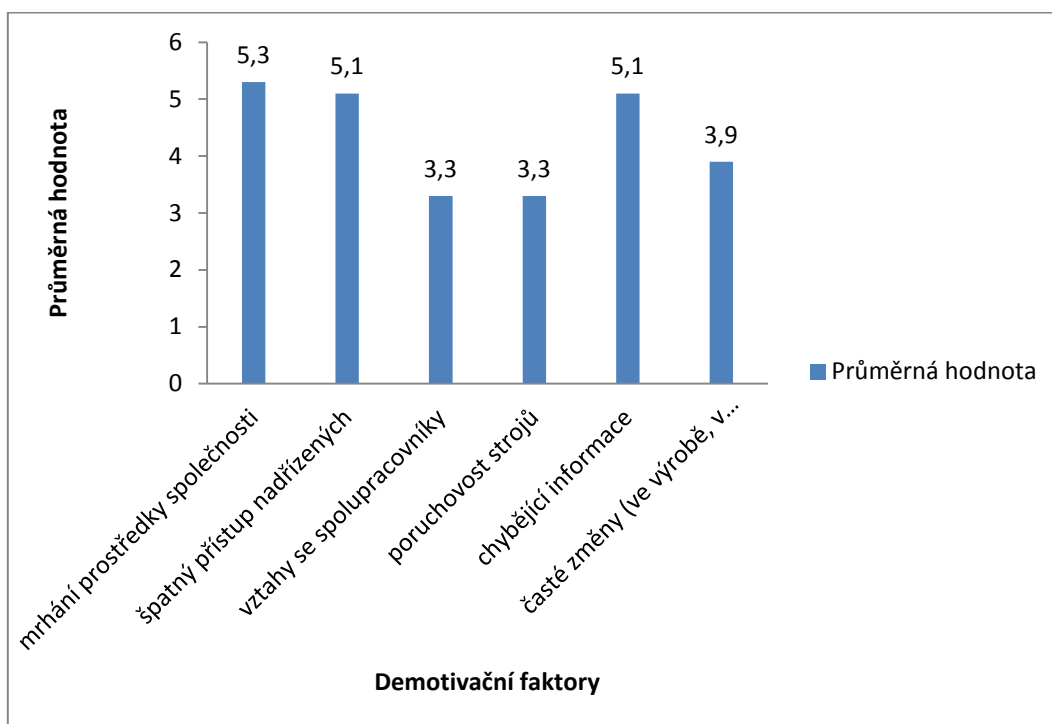
Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

Naměřené hodnoty ostatních pracovníků byly trochu jiné. Nejvyšší hodnota 5,3 byla zjištěna u mrhání prostředky společnosti, stejnou hodnotu 5,1 obdržel špatný přístup nadřízených a chybějící informace. O něco méně (3,9) tyto pracovníky demotivují časté změny (ve výrobě, v dokumentaci apod.). Shodnou hodnotu 3,3 obdržely vztahy se spolupracovníky a poruchovost strojů, což znamená, že tyto faktory nejsou pro ostatní pracovníky příliš demotivující. Nejvíce demotivující jsou tedy pro ostatní pracovníky faktory mrhání prostředky společnosti, špatný přístup nadřízených a chybějící informace a o něco méně časté

změny. Firma by tedy měla zvýšit informovanost svých pracovníků a zlepšit přístup nadřízených, aby byli vstřícnější. Částečně by se tím mohl vyřešit problém s mrhání prostředky společnosti. Tyto skutečnosti jsou uvedeny v následujícím grafu 4.31, vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.31 Demotivační faktory – ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.6 Zaměstnanecké výhody

Nejzajímavější současná zaměstnanecká výhoda

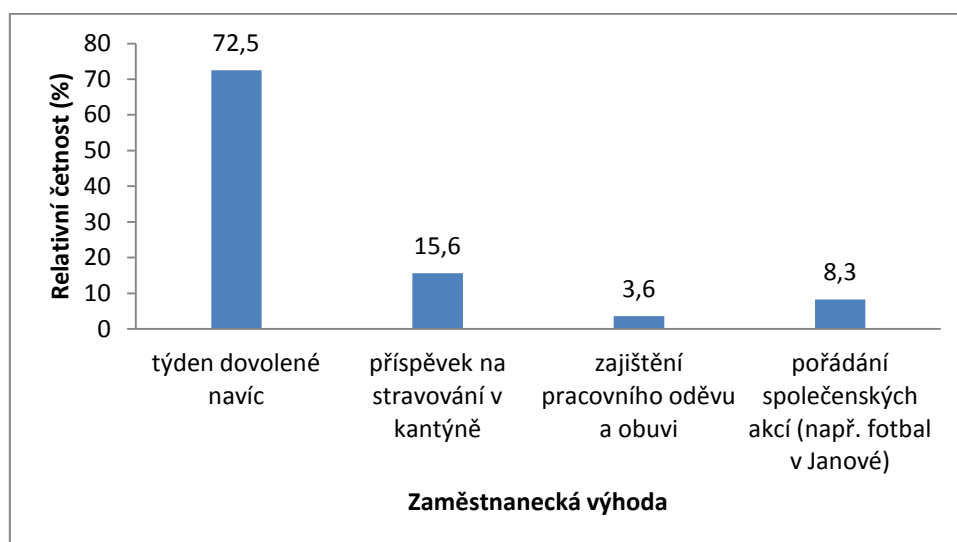
V další otázce měli zaměstnanci vybrat jednu současnou zaměstnaneckou výhodu, kterou považují za nejzajímavější. Na výběr byly tyto výhody:

- týden dovolené navíc,
- příspěvek na stravování v kantýně,
- zajištění pracovního oděvu a obuvi,
- pořádání společenských akcí.

a) dělníci

Z následujícího grafu 4.32 je patrné, že dělníci považují za nejzajímavější současnou zaměstnaneckou výhodu týden dovolené navíc. Pro tuto odpověď se vyslovalo celkem 72,5 % dotazovaných. 15,6 % dotazovaných si myslí, že je nejzajímavější příspěvek na stravování v kantýně. 8,3 % dělníků ve výrobě považuje za nejzajímavější pořádání společenských akcí. Někteří do dotazníku však sami připsali, že je mrzí, že si na tyto akce, třeba právě fotbal v Janové (což je vesnice blízko Vsetína) museli zaplatit vstupné. 3,6 % pracovníků považuje za nejzajímavější zajištění pracovního oděvu a obuvi. Z poznámek v dotazníku lze vyčíst, že s nimi však někteří pracovníci nejsou spokojeni, hlavně s obuví, kterou považují za nevhodnou.

Graf 4.32 Nejzajímavější současná zaměstnanecká výhoda dle výrobních dělníků



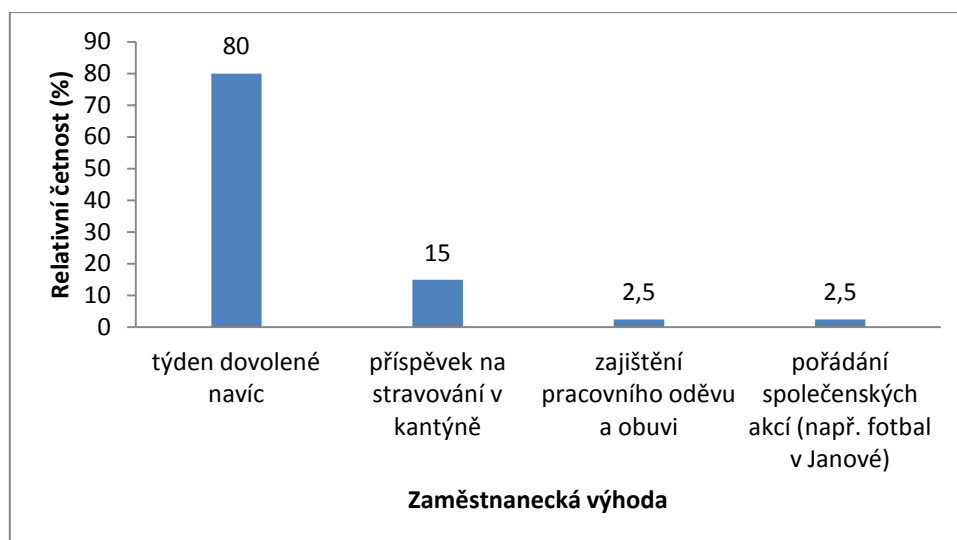
Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

U ostatních pracovníků jsou zjištěné výsledky podobné, jako u dělnických profesí. Za nejzajímavější současnou zaměstnaneckou výhodu považují pracovníci týden dovolené navíc, konkrétně 32 ze 40 pracovníků, což je celkem 80% odpovědí. Na pomyslné druhé místo zaměstnanci zařadili příspěvek na stravování v kantýně, pro který se vyslovalo 15 % respondentů. Po jednom člověku, který každý tvoří 2,5 % odpovědí, považují za nejzajímavější současnou zaměstnaneckou výhodu zajištění pracovního oděvu a obuvi

a pořádání společenských akcí. Tyto výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu 4.33 a vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.33 Nejzajímavější současná zaměstnanecká výhoda dle ostatních pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh nové zaměstnanecké výhody

V dotazníku byl i prostor na nové zaměstnanecké výhody ze strany zaměstnanců. Nápady respondentů byly velice pestré a objevovaly se jak u dělníků, tak u ostatních profesí.

Ačkoliv se nejedná o zaměstnaneckou výhodu, zaměstnanci si často přáli buď zvýšení platu, nebo zvýšení či zavedení čtvrtletních prémie nebo prémie na konci roku. Také se objevil požadavek na zavedení 13. a 14. platu. Zaměstnanci by také stáli o prémie za odpracované roky, nebo alespoň o nějakou pozornost, ať už k narozeninám, ke dni matek nebo k příležitosti Mezinárodnímu dni žen.

Nejčastěji zmiňovanou zaměstnaneckou výhodou byl příspěvek na penzijní připojištění ze strany zaměstnavatele. Má to nejspíše souvislost s tím, že ekonomická situace u nás v České republice je nejistá a říká se, že obyvatelstvo stárne a snižuje se počet ekonomicky aktivních obyvatel a kvůli tomu stát nebude mít v budoucnu na výplatu důchodů.

Zejména dělníky by dále potěšil příspěvek na praní, nebo prací prášek zdarma na praní pracovních oděvů. Také by uvítali jiný typ pracovní obuvi (např. zdravotní), také na léto pracovní trička bez rukávů a jiný typ pracovních kalhot.

Další zmiňovanou zaměstnaneckou výhodou byly stravenky pro všechny. Někteří pracovníci je dostávají a někteří ne. Ostatní pracovníci se proto cítí poškozeni.

Častý byl i příspěvek na dojíždění do zaměstnání. Velká část pracovníků dojíždí do zaměstnání z okolních vesnic a proto by navíc ke svému platu, který se jim zřejmě nezdá příliš vysoký, uvítali i příspěvek na dojíždění, který by jim částečně zmírnil náklady na cestu do práce.

Velkou skupinou požadovaných zaměstnaneckých výhod se kromě příspěvku na dopravu a příspěvku na penzijní připojištění ukázali být příspěvky na rehabilitaci a volnočasové aktivity, nejlépe dle přání konkrétních zaměstnanců. Konkrétně by to mohly být např. příspěvky na masáže, na peramentky do bazénu a další volnočasové aktivity a poukazy do lékárn.

Mezi dalšími navrhovanými benefity, ačkoli už ne tak často zmiňovanými, byly suvenýry a jiné dárkové předměty pro zaměstnance a vánoční dárky, firemní školka, teambuildingové akce, zvýhodněný tarif mobilního operátora, jazykové kurzy, příspěvky dětem na tábory, služební auto a sick – days.

4.2.7 Budoucí vývoj podniku

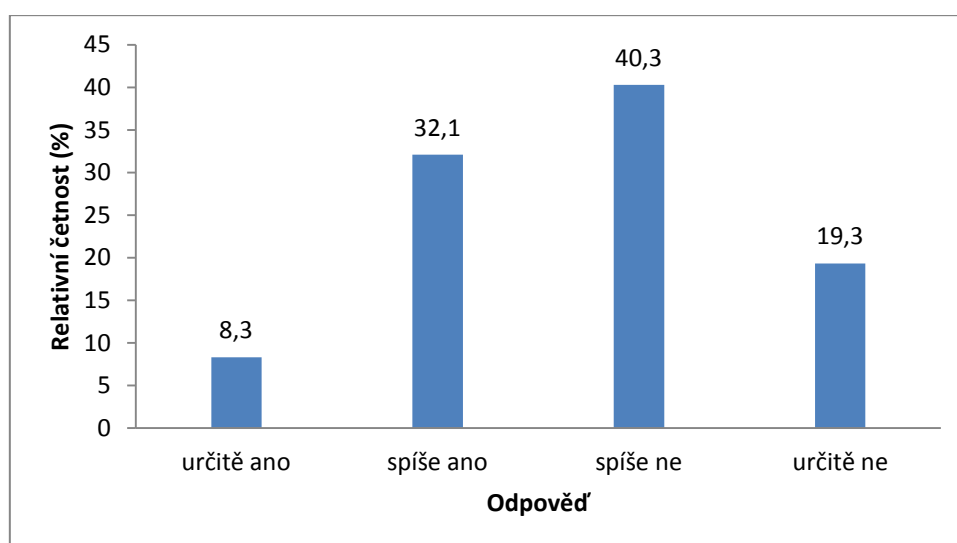
Hodnocení, zda jsou zaměstnanci dostatečně seznamováni s cíli a plány vývoje společnosti do budoucna

Dále bylo zkoumáno, jak moc jsou pracovníci seznamováni s cíli a plány vývoje společnosti do budoucna. To, aby byli s cíli pracovníci dobře seznamováni je pro pracovníky důležité pro pocit sounáležitosti s firmou.

a) dělníci

8,3 % dělníků si myslí, že je dostatečně seznámeno s cíly a plány vývoje společnosti do budoucna. 32,1 % pracovníků si myslí, že „spíše ano“. Nejvíce, 40,3 % respondentů si myslí, že s cíli spíše nejsou dostatečně seznámeni. 19,3 % pracovníků si myslí, že rozhodně ne. Z toho vyplývá, že celkem 44 respondentů, tj. 40,4 % jsou s tímto faktorem spokojeni a 65 pracovníků, přesně 59,6 % není s tímto faktorem spokojeno. To znamená, že by se firma měla zaměřit na zvýšení informovanosti svých pracovníků. Tato zjištění jsou zobrazena v následujícím grafu 4.34, vstupní hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 2.

Graf 4.34 Úroveň seznamování se s cíly a plány vývoje společnosti do budoucna - dělníci

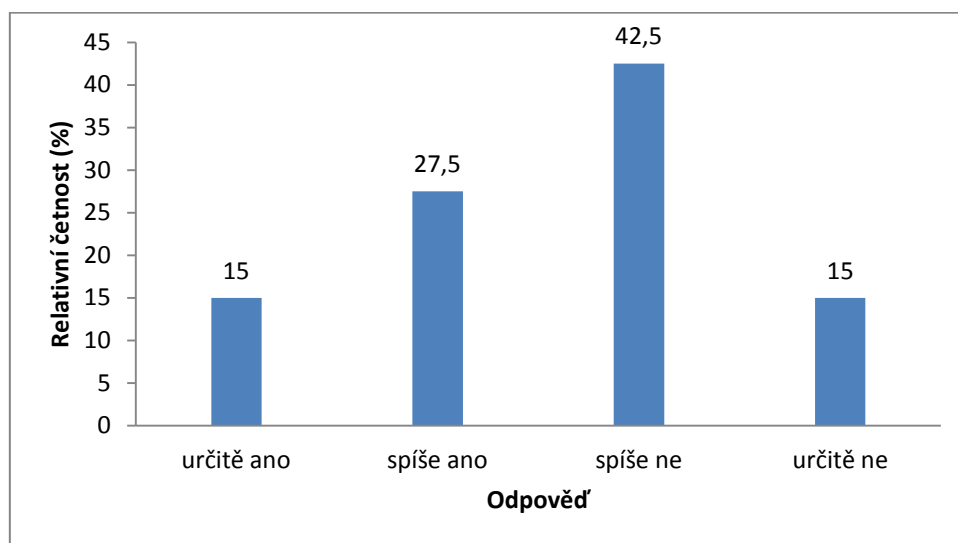


Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

Z následujícího grafu 4.35 vyplývá, že pro pozitivní odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“ se vyslovilo 15 % a 27,5 % respondentů. Nejvíce, 42,5 % pracovníků považuje míru seznamování se s cíly a plány podniku do budoucna za spíše nedostatečnou. 15 % pracovníků je přesvědčeno, že rozhodně ne. To znamená, že celkem 42,5 % pracovníků jsou dostatečně seznamováni s cíly a plány podniku, zatímco 57,5 % jsou informováni nedostatečně. Ostatní pracovníci tedy spíše nejsou dostatečně informováni. Výsledky jsou tedy téměř totožné jako u dělníků. Vstupní hodnoty jsou uvedeny v tabulce v příloze č. 2.

Graf 4.35 Úroveň seznamování se s cíly a plány vývoje společnosti do budoucna – ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování

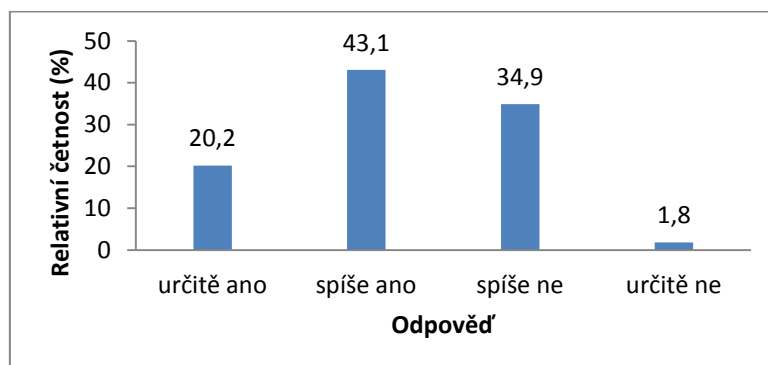
Hodnocení, zda zaměstnanci firmy vnímají pozitivně potenciál budoucího růstu firmy

Poslední otázka se týkala toho, jestli si zaměstnanci myslí, že firma má pozitivní potenciál růstu. Vzhledem k tomu, že firma vyrábí výrobky pro automobilový průmysl a toto prostředí je do budoucna velmi nejisté, tak vedení podniku zajímalo, jaký mají zaměstnanci firmy na její budoucnost názor.

a) dělníci

Co se budoucnosti týče, 20,2 % dělníků si myslí, že firma určitě má pozitivní potenciál do budoucna. 43,1 % respondentů se domnívá, že spíše ano. 34,9 % pracovníků si myslí, že spíše ne a 1,8 % pracovníků uvedlo, že určitě ne. To znamená, že celkem 63,3 % vnímá potenciál budoucího vývoje společnosti pozitivně, zatímco 36,7 % nevnímá budoucí potenciál společnosti jako pozitivní. Většina pracovníků tedy vnímá budoucnost podniku pozitivně. Tyto skutečnosti zobrazuje graf 4.36, vstupní hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 2.

Graf 4.36 Hodnocení, zda je potenciál budoucího růstu společnosti pozitivní – dělníci

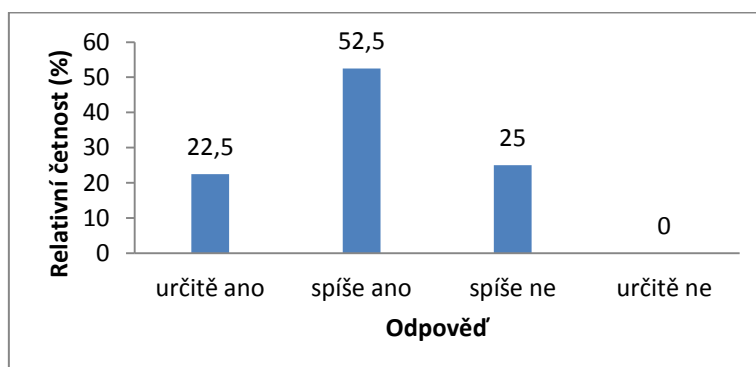


Zdroj: Vlastní zpracování

b) ostatní

Většina ostatních pracovníků, celkem 52,5 %, se domnívá, že je potenciál budoucího růstu společnosti spíše pozitivní. 22,5 % pracovníků se domnívá, že je určitě pozitivní. 25 % pracovníků se domnívá, že je potenciál spíše negativní, žádný pracovník však neuvedl, že by byl jednoznačně negativní. Celkově to znamená, že 75 % ostatních pracovníků se domnívá, že je potenciál budoucího růstu společnosti pozitivní, zatímco 25 % jej považuje spíše za negativní. Výsledky jsou tedy stejné, jako u dělníků, avšak ostatní pracovníci považují budoucí růst společnosti více za pozitivní, než dělníci. Tyto zkušenosti jsou zaznačeny v grafu 4.37, vstupní hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 2.

Graf 4.37 Hodnocení, zda je potenciál budoucího růstu společnosti pozitivní – ostatní



Zdroj: Vlastní zpracování

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z provedené analýzy faktorů spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že by se měla firma v některých oblastech pokusit zvýšit zaměstnaneckou spokojenost. Zejména v oblasti sociálního zázemí, podpory zaměstnanců ze strany nadřízených či v oblasti informovanosti o budoucím vývoji podniku. Vzhledem k tomu, že byli zaměstnanci dotazováni i na to, jakou by uvítali zaměstnaneckou výhodu, bude doporučeno i zavedení některých zaměstnaneckých výhod. Lze tedy navrhnout zejména níže uvedená doporučení.

Zlepšení platového ohodnocení

Pokud je to možné, měla by firma kvůli zvýšení spokojenosti zaměstnanců zvýšit hrubou mzdu, o které si zaměstnanci myslí, že je nízká. Další možností je zavedení 13., popřípadě i 14. platu, což by pracovníky jistě potěšilo. Pokud je to pro firmu nereálné, mohla by alespoň zkusit zavést čtvrtletní či vánoční prémie nebo prémie při mimořádně dobrém hospodaření společnosti. Pokud není možné ani to, mohla by zavést alespoň prémie pro pracovníky, kteří už ve firmě pracují dlouho (věrnostní prémie), či prémie k životnímu jubileu zaměstnanců.

Zlepšení sociálního zázemí

Jak dělníci, tak i ostatní pracovníci nebyli spokojeni s úrovní sociálního zázemí. Firmě lze tedy doporučit zamyslet se nad tím, zda by nebylo možné opravit toalety, popřípadě nějaké přidat, hlavně na dílnu aktuatoriky. Pokud zaměstnanci nevyužijí tamní toaletu, mohou využít jinou, avšak pokud ji chtějí navštívit v čase přestávky, musejí dojít na šatnu, či na jiný úsek výroby, což jim zabere několik minut času a pak zaměstnancům nezbývá tolik času na oddech a na svačinu.

Také lze doporučit opravit sprchy na šatnách – tedy dát na stěnu nové kachličky, nebo alespoň nové baterie a sprchové hlavice, protože některé z těch stávajících jsou nefunkční. Také by bylo vhodné vyměnit sprchové závěsy, které jsou staré a zašedlé. Zaměstnanci by se totiž hlavně v letních měsících, kdy je na dílně velké horko, rádi osprchovali. Myslím si, že by alespoň tato změna nestála firmu tolik peněz a zaměstnance by to určitě potěšilo.

Dále by stálo za úvahu pořídit na šatny nové, prostornější skříňky a šatnu prostorově přestavět tak, aby tam zaměstnanci měli více místa na převlečení.

Zlepšení image firmy na veřejnosti

Na to, že je firma v okrese Vsetín tak významným zaměstnavatelem, je firma ve společnosti málo činná a dává o sobě málo vědět. Proto by se dalo doporučit, aby firma ukázala veřejnosti, že je společensky odpovědná a sponzorovala např. nějaké sportovní, či kulturní akce.

Změna pracovního oděvu a obuvi

Je-li to možné, tak by měla firma zvážit změnu pracovního oděvu a obuvi pro výrobní dělníky, kteří si myslí, že je jejich obuv nevhodná a nepříjemná. Pokud se obuv nedá změnit, lze doporučit alespoň proplatit zaměstnancům ortopedické vložky do bot. V letních měsících, kdy je na dílně velké horko a zaměstnancům se v něm špatně pracuje, by pracovníci uvítali trička bez rukávů, namísto triček s krátkým rukávem, aby bylo v létě zaměstnancům příjemněji.

Zlepšení vztahu nadřízených k podřízeným

Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnancům se od jejich nadřízených nedostává dostatečné podpory. Někteří zaměstnanci uvádějí, že pochvalu a uznání od svých nadřízených snad nikdy neslyšeli a někteří výrobní dělníci uvedli, že je jejich nadřízení ani slušně nepozdraví. Proto by bylo vhodné, aby byl ve firmě vedoucím pracovníkům zdůrazněn význam pochval a dobrého jednání ve vztahu se spolupracovníky a podřízenými.

Zvýšení informovanosti zaměstnanců o cílech a plánech společnosti do budoucna

Protože zaměstnanci necítí, že by byli dostatečně informováni o cílech a plánech společnosti do budoucna, dalo by se firmě navrhnout, aby např. zvýšila počet informačních nástěnek ve firmě a informace pravidelně aktualizovala. Informovat zaměstnance o budoucnosti podniku by také měli jejich nadřízení, což by se mohlo uskutečňovat např. v rámci porad.

Rozšíření nabídky jídel v kantýně

Ke zvýšení spokojenosti v rámci stravování v kantýně by jistě pomohlo, kdyby byla nabídka jídel rozšířena ze stávajících dvou, alespoň na tři. Někteří zaměstnanci by si přáli zařadit do nabídky nějaký zdravý pokrm. Jiní zaměstnanci by také uvítali zvýšení množství jídla, klidně i za příplatek.

Zaměstnanecké výhody

Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců bych také doporučila zavést další zaměstnanecké výhody. Jednou ze zaměstnaneckých výhod by mohl být příspěvek na penzijní připojištění ze strany zaměstnavatele, kdy by zaměstnavatel přispíval část svých finančních prostředků na penzijní připojištění.

Dalším benefitem by mohl být příspěvek na dopravu, který by mohl být např. 40 % z cestovních nákladů zaměstnanců. Zaměstnanci by podepsali čestné prohlášení, kde by uvedli místo svého bydliště.

Zaměstnanci by velmi uvítali i stravenky. Firma si může zvolit, jaké typy stravenek a jakých hodnot by využila. Mohla by využít např. typy Ticket Restaurant nebo Gastro Pass. Stravenky mají následující výhody:

- příspěvek je osvobozen od odvodů na sociální a zdravotní pojištění, proto je pro zaměstnavatelem výhodou,
- jedná se o daňově uznatelný náklad do výše 70 % sazby stravného a 55 % nominální hodnoty stravenky.

Nejvyšší daňová úspora vzniká tehdy, pokud zaměstnavatel poskytuje poukázku v nominální hodnotě 100 Kč. [23]

Protože by si zaměstnanci přáli i příspěvky na relaxaci a prožití volného času, nejlépe dle vlastního výběru, doporučila bych firmě využít poukázky pro zaměstnance, kteří si sami vyberou, na co poukazy využijí. Tyto poukazy lze uplatnit v partnerských provozovnách a mohou se využít např. na:

- nákup v lékárnách,
- poukazy na masáže, plavání, návštěvu solných jeskyní apod.,
- nákup dovolených v cestovních kancelářích,
- vzdělávání,
- či na nákup vstupenek na vybrané kulturní akce.

Výhodou těchto poukazů je, že příspěvek je osvobozen od odvodů, které zaměstnavatel platí na sociální a zdravotní pojištění.

6. ZÁVĚR

Spokojenost zaměstnanců má pro firmu velký význam. Spokojený zaměstnanec si své místo ve firmě chrání, nechce z firmy odejít a podává lepší výkon, aby si své pracovní místo udržel. Současně jej není třeba tolik motivovat, aby odvedl požadovaný pracovní výkon a má velký pocit sounáležitosti s firmou. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, není tedy pro firmu příliš obtížné udržet si kvalitní a kvalifikované zaměstnance. Analýza spokojenosti zaměstnanců umožňuje firmě zjistit, jak jsou zaměstnanci v zaměstnání spokojeni a ze zjištěných výsledků usuzuje, jestli byly např. aktivity vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců z minulosti přijaty kladně či nikoli. Proto by měla firma průzkum spokojenosti zaměstnanců pravidelně opakovat.

Tato diplomová práce byla zpracována v podmínkách firmy WOCO STV, s. r. o., sídlící ve Vsetíně. Po průzkumu spokojenosti zaměstnanců byly výsledky vyhodnoceny a zjištěny dílčí výsledky, které byly, až na otázky týkající se základní charakteristiky zaměstnanců, rozděleny na dvě skupiny pracovníků dle jejich pracovního zařazení. Výsledky jednotlivých faktorů spokojenosti tedy byly rozděleny na výsledky výrobních dělníků a ostatních zaměstnanců, které byly také porovnány.

Po provedené analýze byly stanoveny návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Bylo navrženo např. zavedení nových zaměstnaneckých výhod či zlepšení stavu sociálního zázemí, tedy šaten a sprch.

Tyto návrhy mohou být pro firmu užitečné, záleží už však jen na ní, zda některá doporučení využije či nikoliv.

Cíl práce, kterým byla analýza faktorů spokojenosti zaměstnanců a navržení doporučení pro zvýšení spokojenosti se tedy podařilo naplnit.

SEZNAM LITERATURY

1. ARMSTRONG Michael. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BRANHAM Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
4. BRANHAM Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
5. CEJTHAMR Václav. *Management a organizační chování*. 2. aktual. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352s. ISBN 978-80-247-3348-7.
6. D'AMBROSOVÁ Hana. *Abeceda personalisty 2009*. 3. vydání. Olomouc: ANAG, 2009. 384 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
7. DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. KISLINGEROVÁ Eva. *Nová ekonomika – nové příležitosti?* 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.
9. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 224s. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. PLAMÍNEK Jiří. *Tajemství motivace*. 2.doplňené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

11. PAUKNEROVÁ, Daniela a kol.. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
12. PROVAZNÍK, Vladimír a kol.. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. akt. a dopl. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
13. SYNEK, Miloslav a Eva Kislingerová a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
14. ŘEZÁNKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vydání. Praha: Professional Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.
15. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. 91 s. ISBN 978-80-87007-71-6. Dostupné z <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>
16. ŠIROKÝ Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. 1. Vydání. Brno: CPress, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
17. URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.
18. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK.. *Sociální psychologie*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

INTERNETOVÉ STRÁNKY

19. HÁJEK Martin. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. 2006 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>

20. *O NÁS* [online]. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: [http://www.woco.de/dbw/public_woco/Homepage_en/\\$framelessPage/About%20us_Woco-Group](http://www.woco.de/dbw/public_woco/Homepage_en/$framelessPage/About%20us_Woco-Group)

21. *PROFIL FIRMY WOCO STV* [online]. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.woco-vsetin.cz/index.php?id=3>

22. *SPOLEČNOSTEM V ČESKU SE NEDAŘÍ SNIŽOVAT VYSOKOU FLUKTUACI ZAMĚSTNANCŮ* [online]. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>

23. *ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY* [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/zamestnanecke-benefity.aspx>

OSTATNÍ ZDROJE

24. Interní materiály firmy

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

Ve Vsetíně dne 26. 4. 2013

.....
Šimková

Vendula Šimková

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník spokojenosti firmy WOCO STV, s. r. o.

Příloha 2: Vstupní údaje zjištěné z dotazníkového šetření